

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

Índex

Resum	7
1. Introducció	8
2. Marc teòric	9
2.1. La comunicació a l'empresa	9
2.1.1. L'empresa i la comunicació	9
2.1.2. La comunicació empresarial	11
2.2. Què és la crisi	13
2.2.1. Característiques	14
2.2.2. Tipologies	15
2.2.3. Fases	17
2.2.4. Situacions que poden comportar una crisi	19
2.2.5. Públics que intervenen a la crisi	21
2.3. Comunicació de crisi	24
2.3.1. Comunicació a la fase de Pre-Crisi	24
2.3.1.1. El pla de comunicació de crisi	25
2.3.1.2. El comitè de crisi	28
2.3.1.3. El portaveu	31
2.3.2. Comunicació a la fase de Crisi	32
2.3.2.1. Els instruments de comunicació	34
2.3.3. Comunicació a la fase de Post-Crisi	36
2.4. La crisi 2.0	38
2.4.1. Fases	39
2.4.2. Tipologies	41
2.4.3. Community Manager	44
2.5. Conclusions del marc teòric	46
3. Preguntes d'investigació	48
4. Metodologia	49
5. Treball de camp	50
5.1. Entrevistes a experts	50
5.1.1. Elements bàsics per a la comunicació de crisis	51
5.1.2. Diferències entre crisis tradicionals i crisis 2.0	52
5.1.3. Perills que comporten les xarxes socials a les empreses	52
5.1.4. Importància de la primera resposta	53
5.1.5. Dificultat de dur la comunicació de crisi a les xarxes	54

5.2. Model analític	55
6. Anàlisi de cas	63
6.1. Aplicació del model analític	64
6.1.1. Primera resposta	64
6.1.2. Seguiment	66
6.1.3. Explicació i postura	66
6.1.4. Accions	68
6.1.5. Canal	72
6.1.6. Públics	73
6.2. Conclusions anàlisi	76
7. Conclusions	79
8. Futures investigacions	80
9. Bibliografia	81
10. Annexos	86
Annex 1: Entrevista a Ana María Enrique	86
Annex 2: Entrevista a Josep Maria Brugués	103
Annex 3: Entrevista a Joan Francesc Cánovas	115
Annex 4: Primera resposta del CEO de United Airlines, Oscar Muñoz	123
Annex 5: Explicació i postura de United Airlines	124
Annex 6: Primeres mesures comunicades per United Airlines	125
Annex 7: Nota de premsa de United Airlines per comunicar les millores	126
Annex 8: Informe dels fets segons United Airlines	128

Resum

L'aparició de les xarxes socials han comportat grans canvis a les nostres vides, generant un impacte a la comunicació com la teníem entesa abans que aquestes plataformes fossin part del nostre dia a dia. Aquest impacte ha arribat també a les empreses, ja que els usuaris poden compartir opinions sobre el seu servei i fer-ho arribar a tot el món. Aquestes opinions poden ser tant positives com negatives, pel que poden esdevenir en crisis de comunicació. L'objectiu principal d'aquest treball és establir un model analític que permeti avaluar si una empresa ha dut a terme els passos necessaris per mitigar la crisi i mantenir la reputació de la companyia. Per tal de desenvolupar aquest model analític s'ha fet una consulta bibliogràfica que ha permès formular les preguntes d'investigació que han guiat el model. Per altra banda, s'han fet entrevistes a experts que han servit per millorar les pautes del model. Per tal de validar el model, aquest s'ha aplicat en un cas pràctic. Amb aquesta aplicació hem obtingut com a resultat que és un model vàlid per avaluar si l'empresa compleix o no els passos que es creuen necessaris per considerar que la crisi ha estat ben comunicada. Les conclusions que s'extreuen del treball és que les xarxes socials han fet que les empreses siguin més vulnerables, així com que han comportat noves formes de comunicació en l'àmbit del missatge, els públics i els canals. Concloem també que les empreses no són prou conscients d'aquestes noves característiques i que han d'atribuir més importància a la comunicació a través d'aquests canals.

1. Introducció

Aquest treball de fi de grau és un estudi sobre la correcta aplicació d'un pla de comunicació de crisi. Gran part de les empreses estan destinades a patir-ne una, per això és interessant tenir consciència sobre com s'ha de reaccionar correctament a aquesta situació. El treball pretén demostrar, també, que les noves tecnologies han estat un element que comporta més vulnerabilitat a les empreses a l'hora de patir aquestes crisis empresarials.

El tema ha estat escollit degut a la gran probabilitat que existeix dins una empresa a patir una crisi, així com la poca consciència que hi ha a nivell empresarial sobre la necessitat de tenir una bona comunicació en aquests períodes. Les xarxes socials, com comenten Morató (2011: 190) i Halpern (2008:54), han fet que les empreses siguin més vulnerables i més susceptibles a patir una crisi, però al ser un camp en desenvolupament es desconeix el perill que aquestes exposen o com reaccionar-hi de manera correcta. Són pocs els treballs que estudien les crisis empresarials a les xarxes en comparació amb els que estudien les convencionals, per això el treball pretén ser una guia en aquest camp poc estudiat. Es pretén aportar el coneixement i les pautes que cal seguir per establir si una crisi nascuda a les xarxes ha tingut un bon model de comunicació o no.

El treball té una base teòrica en la que s'analitzin els termes a estudiar, així com saber què és el que es coneix o s'ha treballat fins el moment. Això es farà per mitja de la lectura de llibres, articles, altres treballs de fi de grau i de doctorat que tractin la temàtica. S'apuntaran els diferents tipus de crisi que existeixen actualment, així com les diferents maneres d'actuar per acabar amb aquestes. Amb aquesta informació s'establirà un model analític propi al que haurien de respondre totes les empreses per fer una gestió correcta de la seva crisi. Aquests serà supervisat per experts en el tema, que aportaran coneixement i millores al model.

Per altra banda, hi haurà un estudi del cas de United Airlines, empresa que ha patit una crisi empresarial recentment. En aquest treball de camp es faran entrevistes a experts sobre el tema per saber la seva opinió sobre el model creat i com creuen que es van resoldre el casos estudiat. Posteriorment, es farà una anàlisi per saber si aquest cas respon als paràmetres establerts al model analític propi. En el cas que això no passi, es farà un document explicant quina hauria estat l'actuació correcta en relació al model realitzat.

2. Marc teòric

2.1. La comunicació a l'empresa

Les crisis empresarials són un escenari que només es pot eradicar per mitjà de la comunicació. En aquest punt s'introdueix informació de context sobre què és l'empresa i què és la comunicació, així com la relació existent entre els dos termes i la seva importància.

2.1.1. L'empresa i la comunicació

Neiva i Llull (2012: 26) estudien la comunicació segons la teoria de l'evolució de Darwin i estableixen que "[e]ns comuniquem per sobreviure", així com que "[e]ls éssers i els individus que triomfen són aquells que s'adapten millor a les demandes de canvi de l'ambient". Això ens fa veure que la comunicació és la base de la vida humana, ja que sense aquesta no podríem dur a terme cap acció que ens proposéssim. Això es pot extrapolar i podem establir que l'activitat empresarial necessita d'aquesta comunicació per assolir els seus objectius, que serien adaptar-se als canvis que sorgeixen, com estableixen Neiva i Llull (2012: 26). Així doncs, és necessari tenir consciència d'aquesta necessitat de la comunicació dins les empreses, fet elemental per garantir el bon funcionament d'aquestes.

Quan es parla de la comunicació de les empreses, com explica Enrique (2007: 53), no només es fa referència a la seva necessitat de donar a conèixer el producte que comercialitzen, sinó d'informar a tots els seus públics sobre les decisions que es prenen i el comportament que adopten en cada moment. Cal destacar que aquestes accions han de ser comunicades tant als públics interns com als externs, ja que s'ha de donar importància a ambdós col·lectius de forma similar. És per això que Ventura (2000: 60) estableix la funció bàsica de l'empresa com "donar a conèixer tot el que fa l'empresa, tot el que és, tot el que li preocupa i tots els compromisos que està disposada a assolir i acceptar la seva part de responsabilitat en un àmbit social".

La comunicació és un terme polisèmic que congrega un gran nombre de definicions. Comencem per establir les definicions que en dona el Diccionario de la Real Academia Española:

1. f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. f. Trato, correspondencia entre dos o más personas.

3. f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
4. f. Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crujiás, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos.
5. f. Medio que permite que haya comunicación (ll unión) entre ciertas cosas.
6. f. Papel escrito en que se comunica algo oficialmente.
7. f. Escrito sobre un tema determinado que el autor presenta a un congreso o reunión de especialistas para su conocimiento y discusión.
8. f. Ret. Petición del parecer por parte de la persona que habla a aquella o aquellas a quienes se dirige, amigas o contrarias, manifestándose convencida de que no puede ser distinto del suyo propio.
9. f. pl. Correos, telégrafos, teléfonos, etc.

I procedim amb les nombroses definicions que estableix el Diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans:

1 f. [LC] Acció de comunicar; l'efecte. *Comunicació d'idees, de notícies. La comunicació del moviment a una màquina. He rebut una comunicació del jutge.*

2 1 f. [LC] Acció de comunicar-se dues o més persones o coses entre elles, l'una amb l'altra. *Permetre la comunicació entre l'acusat i el seu defensor. Les dues famílies tenen molta comunicació. Establir, mantenir, la comunicació entre dos llocs distants. Posar-se en comunicació amb la família.*

2 2 [CO] *comunicació no verbal* Cinèsica .

2 3 f. [TC] [LC] Transmissió d'informació d'un punt a un altre mitjançant el telèfon, la ràdio, etc. *Parlava per telèfon, però s'ha tallat la comunicació.*

2 4 [TC] *comunicació òptica* Comunicació que utilitza les ones de llum, habitualment procedents d'un làser.

3 f. pl. [LC] Conjunt de les vies de comunicació d'un país, d'una regió, etc. *La tempesta ha tallat les comunicacions amb França. Una zona poc poblada, amb comunicacions deficientes.*

4 1 f. [SO] [CO] Transmissió de significats culturals dirigida a un gran públic. *Teoria de la comunicació.*

4 2 [SO] *comunicació de massa* Comunicació 4 1 .

5 f. [LC] [AD] Aportació científica a una reunió d'estudiosos. *Una comunicació al Ple de l'Institut. Presentar una comunicació al Congrés de Medicina.*

Degut a les nombroses definicions, s'han escollit dues que destaquen els elements més transcendents de l'activitat.

Rogers (1980: 10) defineix la comunicació com "el procés pel que es transfereix una idea d'una font a un receptor, amb la intenció de canviar el seu comportament". Aquesta

definició mostra els rols bàsics que hi ha d'haver en un acte comunicatiu: l'emissor, el receptor, el missatge i el canal. En l'estudi de la comunicació a l'empresa trobaríem l'entitat com a emissor, els públics com a receptors, el missatge aniria en funció del que vol transmetre l'empresa i els canals serien escollits en funció dels seus criteris.

Un aspecte que no contempla Rogers és que es completi l'acció comunicativa, és a dir, que el receptor respongui a allò que li transmet el receptor. Això sí que ho contempla Ongallo (2000: 11), que estableix la comunicació com "un procés d'intercanvi, que es completa o perfecciona quan es superen totes les fases que hi intervenen". Aquí es fa referència a la consciència que s'ha completat l'acte comunicatiu, és a dir, quan l'emissor sap que el missatge enviat per un canal concret ha estat rebut pel receptor i aquest ha entès què se li volia dir. Per tal de tenir aquesta certesa, segurament es necessiti una resposta per part del receptor que certifiqui la comprensió del missatge.

En consonància amb aquestes definicions, podem establir que la comunicació és l'activitat conscient que consisteix en l'emissió d'un missatge amb la finalitat de fer canviar la visió o el comportament del receptor. L'activitat es completa quan es té la seguretat que el receptor ha interpretat correctament el missatge.

2.1.2. La comunicació empresarial

Com assegura Yago de la Cierva (2015: 83), per les empreses és essencial tenir una bona relació amb els seus públics, per això és imprescindible que hi hagi comunicació amb aquests. És important saber com transmetre els missatges a cada tipus de públic, ja que depenent de la seva relació amb l'empresa els interessarà més un aspecte o un altre. Cal tenir clar també quins són els canals més eficients i eficaços per establir aquest contacte, ja que no tots seran consultats de la mateixa manera per part dels públics potencials.

Una bona definició del que és la comunicació empresarial la fa Arrieta (1991: 141), que la identifica amb "el sistema nerviós de l'empresa o institució, essent un dels objectius de la mateixa al concebre i realitzar activitats que creïn o fomentin la vitalitat i eficàcia dels fluxos interns i externs adequant el contingut i la forma, amb la finalitat de crear, reforçar i modificar, entre tot el personal de l'organització, una actitud positiva en l'empresa o institució".

Enrique (2007: 62) la defineix com "tota activitat comunicativa integrada, produïda per l'empresa i dirigida a tots els seus públics, tant interns com externs, amb la finalitat de crear una relació favorable amb ells i així poder assolir els objectius marcats".

A partir de les definicions anteriors, entenem la comunicació empresarial com totes les estratègies comunicatives que han estat planificades per tal de transmetre un missatge concret als públics, interns i externs, de manera eficaç per establir amb ells una relació favorable que serà imprescindible pel bon funcionament de l'entitat.

Com estableixen Enrique (2007: 66), De la Cierva (2015: 89) i Ferrer i Muñoz (2000: 170), entre d'altres, és imprescindible que les empreses comuniquin sempre les seves decisions i accions per tal que els seus públics ho coneguin i no es vegin mai sorpresos. Aquesta comunicació, però, necessita unes estratègies planificades i estudiades per professionals del sector.

Amb aquestes referències podem arribar a la conclusió que les funcions bàsiques de la comunicació empresarial són:

- Assolir una relació favorable amb els públics interns i externs que marcarà, en gran part, el bon funcionament de l'empresa.
- Establir estratègies per gestionar homogèniament les accions comunicatives, en funció dels públics de l'empresa.
- Estudiar com s'han d'emetre els missatges i quins són els canals que permetran tenir més incidència sobre els públics.

2.2. Què és la crisi

És ben conegut que totes les empreses són susceptibles a patir una crisi al llarg de la seva vida, ja que totes tenen probabilitat de passar per un moment inesperat i poc desitjat. Aquests problemes empresarials poden sorgir per diferents errors o desastres imprevistos que tota empresa té probabilitat de patir al llarg de la seva vida, pel que totes són susceptibles de patir una crisi.

El problema és que aquestes crisis apareixen en moments inesperats, fet que posa en perill la supervivència de les empreses. Això fa que la paraula crisi tingui una connotació negativa a les nostres ments, però no sempre ha de perquè ser així.

Per començar, el diccionari de l'*Institut d'Estudis Catalans* defineix la paraula crisi com “[f]ase circumstancial difícil que travessa una persona, una empresa, una indústria, un govern, etc”. Per altra banda, el diccionari de la *Real Academia Española* ho defineix com un “[c]anvi profund i de conseqüències importants en un procés o una situació, o en la manera que són apreciats”. En aquestes dues definicions no apareix cap referència a que sigui una situació negativa o que no es pugui superar, sinó que ho enfoca com a un procés de canvi.

Morató (2011: 192), Enrique (2007: 99) i De la Cierva (2015: 332) coincideixen en el punt que una crisi és una oportunitat, que si se’n fa una bona gestió es pot arribar a superar correctament i recuperar, o inclús millorar, la imatge que tenien els públics fins al moment abans de que es produís. Aquesta gestió correcta depèn íntegrament de la comunicació, ja que superar aquest obstacle no seria possible sense ella. Més endavant, es mostrarà com dur a terme la comunicació en aquest episodi de canvis.

Tal i com passa amb la comunicació i les empreses, la crisi empresarial també té una infinitat de definicions.

La definició que més s’ajusta als nostres criteris és la que fa Yago de la Cierva (2015: 39), que parla de la crisi com “una alteració greu de les circumstàncies socials de l’organització. Els seus trets principals són la incertesa en el que pot passar a continuació, la rapidesa amb la que passa i la urgència d’adoptar mesures, sense temps per pensar-les adequadament”.

Més enllà, trobem a Del Pulgar (1999: 112), que en fa una definició més centrada en els àmbits que es veuen atacats per la situació. “[c]risi és tota situació decisiva per a la supervivència d’una companyia – produïda per sorpresa – que pot afectar al públic (intern i extern), al productor, al procés, a la distribució, a la seguretat o als mercats financers, i en la que acusa una notòria escassetat d’informació que tracten de pal·liar els mitjans convertint l’organització en el centre d’atenció i comprometent així la seva imatge, la seva credibilitat o la seva capacitat productiva”.

Aquestes definicions, però, no fan referència a l’oportunitat que suposa la bona gestió. Jordi Morató (2011: 190) sí que en fa referència establint les crisis com “el més gran i pitjor examen de les empreses i s’han de saber afrontar amb èxit”. I, a continuació, afirma que “[s]i la crisi està ben gestionada pot ser una oportunitat per reforçar la imatge de l’organització”.

A partir de les referències anteriors, establim que la crisi empresarial és una situació inesperada que altera l’activitat de les empreses i que afecta als seus públics interns i externs. És necessari adoptar mesures de comunicació per superar amb èxit els obstacles que vagin apareixent i evitar, així, que la imatge de l’empresa es vegi malmesa.

2.2.1. Característiques

Les crisis són molt diferents, ja que en funció del sector empresarial, els riscos que pateixen seran molt diversos. Malgrat això, totes les crisis empresarials exigeixen una resposta immediata i rapidesa en la seva solució.

És important observar que a banda de la rapidesa per establir una solució, aquest tipus de problemes tenen característiques comunes. Westphalen (1993: 87) estableix cinc punts en comú que pateixen totes les crisis:

- **Sorpresa:** tota crisi apareix sense que ningú ho esperi, ja que d’haver-ho esperat no s’hagués produït.
- **Unicitat:** cada crisi és única, rarament dues crisis tenen les mateixes causes. En el cas que tinguessin les mateixes causes, mai crearien els mateixos problemes o tindrien el mateix efecte.
- **Urgència:** totes les crisis generen una situació d’urgència i emergència, en la que es presenten dificultats que s’han d’afrontar. Apareixen moltes informacions de caràcter negatiu que cal abordar, per això és interessant manejar correctament el tema de la comunicació.

- **Desestabilització:** en el moment de la crisi, les relacions de l'empresa amb l'entorn pateixen modificacions. Les relacions que més canvien són les que es mantenen amb els periodistes, ja que un cop exploti la crisi voldran tenir notícies d'última hora que els permetin vendre una versió suculenta als espectadors.
- **Tendència descendent de la qualitat de la informació:** els mitjans de comunicació volen treure la notícia els primers, això pot portar a que molta informació de la que es dona sigui errònia. És important que l'empresa en faci un control per evitar especulacions.

Antonio Castillo i Damián G. Ponce (2015: 16) estableixen unes característiques més concises, però molt similars:

- Apareixen per sorpresa
- Tenen dimensió pública i mediàtica
- Posen en compromís la imatge de l'empresa
- És una situació que requereix urgència, però també calma per gestionar bé les accions
- Repercussió social
- Afecta al públic intern

Veiem, doncs, que qualsevol crisi empresarial genera un procés d'incertesa dins l'organització, que lluita per emprendre de manera ràpida i meditada les accions que permetran acabar amb aquesta situació i resoldre exitosament el conflicte.

2.2.2. Tipologies

Com hem avançat abans, les crisis són diferents en cada sector empresarial degut a les amenaces i els riscos diversos que corren. Cal destacar també, com assenyala Morató (2011: 192), les crisis tenen procedències diferents. Aquest fet es relaciona, també, amb el sector empresarial, ja que depenent de quin sigui hi haurà més probabilitat de patir un tipus de crisi o un altre.

De la mateixa manera que les definicions anteriors, són molts els experts que han establert classificacions per tipologies de les crisis. González Herrero (1998: 36) en fa una classificació molt bàsica:

- **Crisis evitables:** són situacions que l'empresa podria evitar amb una bona intervenció a temps. Solen tenir origen en accions humanes, que poden rebre la influència de l'empresa i poden ser controlades. En el millor dels casos, les empreses aturarien aquestes crisis, però si s'acaben fent efectives hi ha hagut

temps per establir mesures que permetin resoldre-les més fàcilment. Alguns exemples són les vagues o boicots.

- **Crisis no evitables:** són aquelles que apareixen accidentalment i que solen tenir la causa en la naturalesa o errors humans que no poden ser controlats. En aquest tipus de crisis, les empreses han d'intentar preveure el màxim d'accidents possibles als que s'exposen i veure quins són els mecanismes per reduir-ne l'impacte.

Una altra distribució bàsica és la que fa Jordi Morató (2011: 192), que les classifica en funció de l'origen:

- **Exògenes:** provenen de fora l'organització.
- **Endògenes:** provenen de dins de l'organització. Són més corrosives perquè poden fer més mal a la imatge de l'empresa.

Lerbinger (a De la Cierva, 2015: 43) en fa la seva pròpia classificació:

- **Naturals:** no presenten causes atribuïdes a l'home i les responsabilitats institucionals es limiten a la prudència en la previsió, la preparació prèvia i la resposta.
- **Tecnològiques:** error en l'ús de la tecnologia industrial. Són greus ja que el públic ho atribueix a errors humans.
- **Confrontació:** provocades per una persona o col·lectivitat que s'oposa públicament a la institució i que pretén mobilitzar la població per impedir o reduir la seva activitat.
- **Malevolència:** intervencions criminals o il·legals externes.
- **Valors erronis a l'organització:** els directius busquen el màxim rendiment a curt termini a costa del benefici social i en detriment dels altres públics de l'organització.
- **Conductes il·lícites dels directius:** són les preferides dels mitjans de comunicació.

I finalment, Ferrer (2000: 170) les agrupa segons la seva possibilitat de prevenció, les conseqüències i l'evolució d'aquestes:

- Segons la previsió:
 - o **Crisi previsible:** hi ha indicis sobre el risc, per tant l'empresa es pot avançar.
 - o **Crisi imprevisible:** són situacions que no es veuen venir i difícils de detectar, per tant resulta molt complicat aturar-les a temps.
- Segons les conseqüències:
 - o **Crisi lleu:** situacions que s'han detectat a temps i que tenen una durada curta. L'impacte que generen és mínim ja que l'empresa està prou preparada com per afrontar-ho.

- **Crisi aguda:** és molt important fer una planificació prèvia per saber reaccionar a aquests fets, ja que l'impacte negatiu pot ser molt important i tenir repercussió sobre els clients.
- Segons la forma:
 - **Crisi naixent:** són situacions previsibles que permeten analitzar bé la seva procedència, així com buscar una ràpida solució.
 - **Crisi sobtada:** aquestes no permeten buscar quin ha estat l'origen o com s'han desenvolupat, pel que és important tenir un pla d'acció premeditat. Aquí és molt important la relació amb els públics i el saber fer front a la crisi, si no la gestió serà dolenta i les conseqüències pitjor.
 - **Crisi sostinguda:** són les que duren molt de temps, que oscil·la entre setmanes i anys. Les solen sostenir els mitjans de comunicació o els rumors, ja que la gestió no és la correcta i es mantenen.

2.2.3. Fases

Per molt que les crisis tinguin procedències diverses, forma o causes i conseqüències que generen sobre l'empresa, les fases que es manifesten i el procés d'evolució és bastant similar entre elles.

González Herrero (a Enrique, 2007: 121) fa un símil amb el cicle de la vida humana i les fases per les que passa una crisi.

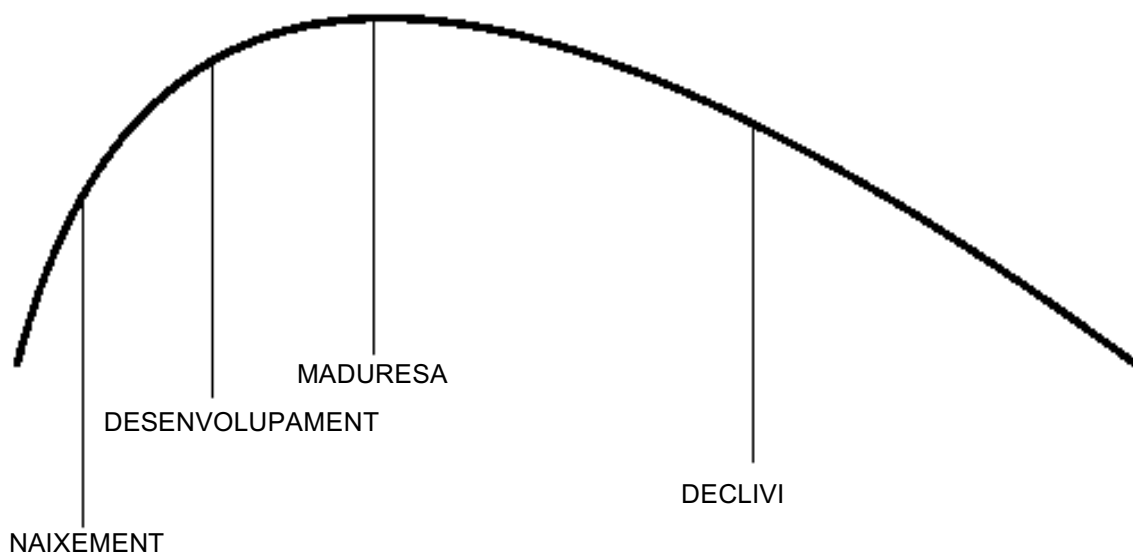


Figura 1: Fases de la vida d'una crisi. Elaboració pròpia a partir de González Herrero (a Enrique, 2007:121)

Com explica Enrique (2007: 121), la gràfica ens mostra les diferents fases per les que pot passar la crisi, però no totes han de perquè passar-les. Això vol dir, que si una empresa té la capacitat de resoldre la crisi durant el seu desenvolupament, no ha de perquè arribar a la maduresa. De la mateixa manera, aquesta gràfica no estableix una pauta exacta del temps que dura cada fase, sinó que en funció de com l'empresa la gestioni serà una durada o una altra.

Esparcia i Ponce (2015: 23) que estableixen també quatre fases molt marcades en la vida de les crisis:

- **Fase preliminar:** hi ha alertes que permeten anticipar la situació de crisi. És el moment per iniciar accions que evitin que la crisi avanci, si no es fa serà un fracàs i s'estarà davant la crisi. Alguns d'aquests avisos serien queixes repetides per part dels consumidors, comentaris negatius a les xarxes, manifestacions per part dels treballadors,...
- **Fase aguda:** moment en el que la crisi explota i els mitjans informatius ja en comencen a fer ressò.
- **Fase crònica:** fase en la que es necessita l'aplicació d'accions i reaccions per poder contrarestar els efectes de la crisi. Comencen a aparèixer informacions que poden fer mal a l'empresa, per això és transcendental que s'apliquin mesures.
- **Fase post-traumàtica:** és el moment d'extreure conclusions i avaluar com s'ha gestionat el tema. Cal veure què es pot fer per evitar que això torni a passar.

La classificació més bàsica i la que fan la majoria dels experts és la que exposen Sheenan i Quinn-Allan (2015: 15):

- **Pre-crisi:** té un temps limitat en el que es calcula el risc i es comencen a prendre decisions per veure si es pot aturar a temps.
- **Crisi:** moment en el que explota i que cal dur a terme les actuacions, treballant en la resposta per resoldre el problema minut a minut.
- **Post-crisi:** cal fer una reflexió i avaluació de l'esforç que s'ha fet per reparar la imatge i la identitat, tenint en compte com s'ha gestionat.

Aquest és l'esquema que mantindrem més endavant per analitzar la comunicació al llarg de les fases, així com les accions que cal emprendre en cada fase. Així doncs, veiem que tota crisi, ja sigui nascuda a les xarxes o fora d'internet, passa per diferents moments transcendents. Cal destacar que cada fase ha de ser ben estudiada, tenint clar quins tipus d'accions són les més adequades a cada una d'elles. A cada fase s'intentarà acabar amb la

crisi el més ràpid possible o evitar que es produeixi o avanci, pel que també hem d'intentar saber en quin punt es troba l'evolució del problema a cada minut.

2.2.4. Situacions que poden comportar una crisi

Com hem comentat anteriorment, les errades empresarials o els comportaments que no accepten els consumidors són el punt bàsic per l'inici d'una crisi. Però, de la mateixa manera que hi ha diferents tipologies de crisis, també trobem diverses situacions que les poden comportar. De la Cierva (2015: 167) en fa una bona reflexió:

- **Reclamacions:** una empresa que no atén als seus clients és molt probable que acabi patint una crisi. Són moltes les persones que es queixen a les empreses quan estan insatisfetes amb la relació que mantenen o les experiències que han obtingut. També es poden rebre queixes internes del personal, que pot no estar d'acord amb les decisions que prengui la institució o descontents amb el tracte que reben. Si no es fa cas a aquest tipus de suggerències, és molt probable que la bola es faci gran i l'empresa acabi en un escenari poc desitjat.
- **Errors i rectificacions:** un error pot ser un motiu de crisi, sobretot si no s'explica la veritat a aquells que la demanen. De la Cierva (2015: 167) estableix les següents pràctiques davant l'error:
 - o Si és un error minoritari, el podem solucionar directament amb la persona afectada.
 - o Si ha estat un error d'un mitjà, es pot publicar una notícia favorable de la institució amb la que s'ha comès l'errada.
 - o Si s'han de desmentir les paraules d'algú, primer cal assegurar que el que es dirà és cert.
 - o Cal tenir en compte el to i l'estil del missatge.
- **Rumors:** aquest és un dels mètodes més habituals per distribuir informació negativa dins un grup, per això es solen donar de manera interna a l'empresa. L'empresa ha de determinar si és cert o fals, ja que en el cas que sigui fals es pot actuar fàcilment desmentint-lo. El problema apareix quan el rumor és cert, ja que l'empresa es troba en la situació compromesa d'haver de dir que és veritat i donar explicacions de perquè no s'ha informat abans sobre el tema.
- **Filtracions:** podríem dir que una filtració és molt similar a un rumor, però la relació és més directa amb els mitjans de comunicació. Es produeix quan l'empresa dona una informació als mitjans que no està del tot confirmada i es demana prudència. Si els mitjans no ho respecten i publiquen, els públics potencials de l'empresa es poden sentir ofesos per no haver estat ells els primers en rebre la suposada informació.

- **Comportaments il·lícits:** aquest és un cas freqüent en les crisis, ja que es dona quan una empresa enganya al públic, i per desgràcia és una situació habitual. Un gran exemple seria la crisi de Volkswagen, com publicava la BBC el 22 de setembre de 2015, que un cop es descobreix la mentida té una caiguda de la seva reputació i ràpidament tothom té constància del problema. En aquest cas, la recuperació de l'empresa sol ser més complicada, ja que ha de reconèixer la mentida, demanar perdó i buscar el mètode de refer-se. Per tal que aquestes disculpes s'acceptin i siguin creïbles, l'empresa ha de facilitar tot tipus d'informació i mostrar-se oberta a col·laborar amb les autoritats i els mitjans de comunicació.
- **Escàndols:** tenen una estreta relació amb els comportaments il·lícits, ja que també sorgeix d'un comportament immoral que ha comès algú i que ha indignat als públics. La diferència bàsica és que el comportament només s'atribueix a una persona, que queda titllada com l'enemiga de l'empresa, ja que atempta a la identitat de tota l'organització. És important que l'empresa emeti una disculpa, però no els motius de l'escàndol, ja que els públics ho poden interpretar com una justificació. De la Cierva (2015: 169) creu que la resposta de l'empresa en aquests casos s'ha de basar en:
 - Una reacció immediata
 - Una actitud emocional en completa sintonia amb els públics
 - Un rebuig a l'arrel del problema
 - Promoure una investigació independent

Aquesta és una bona llista de situacions que poden comportar a una crisi, però possiblement hi falti una referència als continguts. A una empresa li poden semblar correctes els continguts que emeten a les xarxes, continguts en que es basa la seva publicitat o que distribueixen al seu establiment. Val a dir que, allò que algunes persones veuen com correcte, unes altres ho poden trobar ofensiu. Aquest pot ser també un motiu per iniciar una crisi. Un bon exemple seria la campanya que va fer Donettes, que va impregnar els seus packs amb el missatge "A pedir al metro". Com informava La Vanguardia el 30 de setembre de 2011 (Donettes, 2011), aquest contingut va ser valorat com a ofensiu per moltes persones i així ho van manifestar, fet que va esdevenir en una crisi per l'empresa. Veiem doncs, que el contingut és també una situació que ens pot acabar generant un problema.

I afegir també els defectes tècnics, ja que si una empresa posa a la venda un producte que genera problemes als consumidors, segurament també es donarà peu a males experiències que poden iniciar una crisi. Un gran exemple és el que anunciava El Confidencial el 12 d'octubre de 2016 (La crisis, 2016) sobre Samsung i el Galaxy Note 7, que ha estat retirat

per problemes amb les bateries. Es pot relacionar aquesta situació amb l'atenció a les queixes, ja que tot prové dels comentaris negatius dels consumidors, però quan es generalitza a un producte esdevé una situació particular.

2.2.5. Públics que intervenen a la crisi

Hem avançat que una crisi pot ser interna o externa, fet que es relaciona directament amb la procedència dels públics. Ja siguin interns o externs, tots els públics que mantenen una relació directa amb l'empresa han de tenir noció del que passa, com passa i per què passa.

Enrique (2007: 92) defineix els públics com “un conjunt de persones situades a la seva zona d'acció, que es troben en condicions de poder influir en la presa de decisions de l'empresa”. Aquí es denota la importància de la comunicació amb aquests públics potencials, ja que és el que ens permetrà tenir-hi una bona relació i fer que el problema no es vegi tan agreujat o tenir mecanismes més clars per gestionar-los.

La diferenciació més bàsica entre ambdós ens la fan Esparcia i Ponce (2015: 14) que divideixen entre:

- **Interns:**
 - Treballadors
 - Proveïdors
 - Accionistes
 - Consumidors
- **Externs:**
 - Autoritats públiques (locals, autonòmiques i nacionals)

Urzáiz (1997: 155) en fa una distribució similar al establir la diferència entre interns i externs, però va més enllà i els classifica en funció de la seva relació amb l'empresa:

- **Públic interns:**
 - Personal
 - Sindicats: que serien les organitzacions de personal, però que han adquirit poder i que es mostren com un sol públic degut a ser conjunt.
- **Públics interns o externs (ambivalents):**
 - Accionistes: són els que realment tenen el poder de l'empresa, ja que gràcies a ells es té capital.
 - Socis capitalistes: són els proveïdors de diners però a títol de bancs o l'estat amb subvencions i crèdits oficials.
 - Distribuïdors i intermediaris

- **Públics externs:**

- Clients: són els consumidors, que poden ser habituals o esporàdics. En aquest punt cal tenir també la constància que hi ha associacions de consumidors.
- Proveïdors: de béns i serveis.
- Competidors
- Poders públics
- Ensenyança
- Mitjans de comunicació

És important destacar la referència als mitjans de comunicació que fa Urzáiz, ja que no ha aparegut en les altres classificacions. Mantenir una bona relació amb els mitjans de comunicació és un fet transcendental del que parlarem més endavant, però ja podem avançar que la solució de la crisi depèn en gran part d'aquesta activitat comunicativa que es faci amb ells. Que una empresa es mostri disposada a col·laborar amb els mitjans determinarà la seva postura enfront la crisi i permetrà que les especulacions o les informacions errònies siguin menors.

De la Cierva (2015: 108) estableix que els públics amb els que cal estar en contacte quan hi ha una crisi són:

- **Directius i treballadors:** ja que la comunicació interna afavoreix el bon funcionament de l'equip, degut al sentiment que es genera de pertinença i la reducció de la possibilitat que hi hagi un conflicte. L'empresa ha de ser qui informi al personal sobre la crisi abans que se n'assabentin per un altre mitjà, ja que això podria suposar un índex de menyspreu.
- **Socis i accionistes:** en gran part, són els que fan possible que l'empresa disposi de capital. Cal tenir en compte que no hi ha res que els lligui a l'empresa més que les accions, però si hi ha un problema poden vendre-les i marxar. Aquest fet destaca la importància de mantenir una bona comunicació amb ells i posar-los al corrent de tot.
- **Autoritats públiques:** són els organismes que poden tenir potestat sobre la organització. Si les autoritats públiques estan a favor de l'empresa en crisi, és molt més fàcil guanyar-se a l'opinió pública, que és l'element més important per solucionar el problema.
- **Clients:** és la gran base de l'empresa, ja que són els que hi mantenen una relació. Depenent del tracte que rebin aquesta serà permanent o esporàdica, per això la comunicació és una eina fonamental per a les empreses. Els clients han de saber

com s'ha generat el problema, així com les accions que està duent a terme l'empresa per posar-hi una solució i procurar que no es torni a repetir.

Amb aquestes classificacions podem extreure la conclusió que és molt important dedicar prou recursos a la comunicació amb cada grup de públic potencial, ja que serà el que ens garantirà que la gestió de la crisi sigui eficient i efectiva. Assegurar-nos que el missatge arriba a tothom és una tasca important que desenvoluparem a continuació.

2.3. Comunicació de crisi

La gestió correcta de la crisi és, sense cap mena de dubte, el que permetrà la supervivència de l'empresa. Per altra banda, l'organització es troba amb el problema que aquesta crisi pot afectar als seus públics, pel que entren en un estat d'alerta en què han de treballar de manera ràpida per poder mitigar aquestes conseqüències negatives. És per això que la comunicació és tan important en aquest moment, ja que les accions que es prenguin al respecte mostraran com enfoca l'empresa el problema i quina és la seva voluntat per acabar amb ell.

Alguns experts com Enrique (2007: 136), Morató (2011: 193) i De la Cierva (2015: 201) coincideixen en que per poder gestionar correctament una crisi cal preparació, és a dir, un estudi previ sobre els riscos que corre l'empresa i quines són les problemàtiques que poden esdevenir una crisi. Coincideixen també al dir que és poc freqüent que les empreses facin aquest treball de prevenció, així com en alertar que haver-lo fet no les mantindrà apartades d'aquests problemes.

L'objectiu que persegueix la comunicació de crisi, segons Cornadó (2000: 137) és "aconseguir credibilitat a l'empresa com a font d'informació i generar confiança, tant en el conjunt de l'opinió pública com en les autoritats i mitjans de comunicació".

Enrique (2007: 155) detalla que la comunicació de crisi "s'encarrega de contrarestar els efectes negatius que pot produir una situació de crisi a la imatge corporativa de qualsevol empresa, establint-se prèviament al seu desencadenament, una sèrie de mesures comunicatives que contribueixen a una gestió correcta i eficaç de la crisi".

En aquesta definició queda destacada, un cop més, la importància d'establir un estudi previ per garantir que la gestió del problema serà eficaç i eficient.

En consonància amb aquestes referències podríem dir que la comunicació de crisi és el conjunt d'accions comunicatives que efectua l'empresa per eradicar els efectes negatius de la crisi, per evitar, en la mesura possible, que els públics es vegin afectats.

2.3.1. Comunicació a la fase de Pre-Crisi

Com hem avançat anteriorment, la clau per gestionar bé una crisi és la prevenció. A la pre-crisi, com explica Morató (2011: 193) és quan els problemes es comencen a percebre, per

això és tan important que l'empresa faci un estudi de quins són els riscos als que s'exposen i veure quins mecanismes poden adoptar per gestionar-los correctament.

Morató (2011: 193), De la Cierva (2015: 201) i Enrique (2007: 136) alerten que en aquesta fase, quan encara no ha explotat el problema, les empreses han de destinar recursos a estudiar com gestionar-los. És aquí quan s'han de redactar les directrius que caldrà dur a terme en el cas de problema, quan s'han de fer proves i cursos de formació, quan s'han de crear grups de treball i quan s'ha de fer un gran treball de comunicació per alertar a tot el personal de la possibilitat de patir una crisi.

2.3.1.1. El pla de comunicació de crisi

Jordi Morató (2011: 192) defineix el pla de comunicació de crisi com allò que “forma part del pla de comunicació de l'empresa i és un instrument que es va millorant en funció que les empreses van patint crisis”.

Enrique (2007: 146) especifica que el pla de comunicació de crisi “engloba tota una sèrie d'activitats o accions que s'han de dur a terme abans, durant i després de la crisi, orientant els membres del comitè de crisi sobre com actuar per pal·liar els efectes que aquesta pot produir”.

I Garcia (1987: 49) destaca que “és necessari aquest pla/estratègia de comunicació per introduir-se plenament a l'organització, ja que és el patró de decisions a una empresa o institució que determini els seus objectius, metes, proporcionant plans i polítiques principals per assolir, definint el camp de negocis que l'empresa persegueix, la classe d'organització humana i econòmica que és o pretén ser i la naturalesa de les contribucions econòmiques i socials que pretén oferir als seus treballadors, accionistes, clients...”

D'acord amb aquestes observacions, establim que el pla de comunicació de crisi com el conjunt d'accions i directrius que s'han d'emprendre per gestionar una crisi, basades en un estudi dels riscos als que s'exposa l'empresa i que té com a objectiu dirigir el comitè encarregat de reduir els efectes negatius de la crisi.

No totes les empreses són iguals, per això cada pla de crisi serà diferent en funció de l'organització que l'hagi d'implementar. Malgrat això, com estableix De la Cierva (2015: 209) totes les empreses es poden trobar amb els mateixos obstacles a l'hora d'elaborar-lo:

- **No veure la necessitat:** moltes empreses no donen importància al fet de poder patir una crisi, per tant no veuen necessari implementar un pla que estableixi les pautes d'actuació.
- **Creure que només per fer-lo ja s'està preparat per qualsevol cosa:** una crisi arriba per sorpresa i pot tenir conseqüències molt negatives, per això no és suficient redactar un text on s'expliqui què fer.
- **Creure que la preparació per a la crisi és una pèrdua de temps i que pot generar desconfiança:** hi ha empreses que consideren innecessari establir períodes de formació o fer simulacres, opinen també que implicar els treballadors en aquestes sessions els pot fer pensar que les coses no van bé i que es corre un risc.
- **Creure que no hi ha temps per preparar-se per la crisi:** és important dedicar temps a la planificació i a la projecció de futur, per intentar estar preparats per la sorpresa i poder saber quines són les accions que ens ajudaran millor a pal·liar els efectes de la crisi.

Són molts els experts que han establert quin és el contingut que han de tenir els plans de crisi. De la Cierva (2015: 212) considera que un pla de comunicació de crisi ha d'estar format per:

- **Afirmació positiva de la cultura de l'organització:** cal fer una referència a la cultura de l'empresa, per tal d'orientar la postura i comportaments que ha de tenir a l'hora de formalitzar la resposta a la crisi. És important que l'empresa vagi en conjunt, que els missatges que es donin tinguin els mateixos principis, si no seria un descrèdit.
- **Descripció de diversos escenaris i esbossos de les possibles respostes:** com ja hem avançat anteriorment, les empreses han de fer un estudi sobre quins són els riscos potencials als que s'exposen i establir-los com a escenaris possibles que els poden portar una crisi. Un bon exercici, és establir quines serien les possibles respostes a aquestes situacions. És important que dins el document es faci una jerarquització en funció de la probabilitat i dels danys que pot generar cada escenari.
- **Determinar en quin moment es considera que s'està patint una crisi i que cal activar el pla:** amb objectivitat s'ha d'establir quin és el moment en que es passarà a l'acció, ja que un cop hagi explotat la crisi serà difícil pensar quan posar en marxa els diferents procediments. Com estableix De la Cierva, l'empresa pot establir quins indicis s'han de donar per engegar cada acció.
- **Composició del comitè de crisi:** més endavant parlarem d'aquest òrgan, però és important que en el pla de comunicació de crisi quedi detallat quin és l'equip, quines són les seves competències i funcions, les responsabilitats, els seus telèfons de

contacte les 24 hores i qui és el seu substitut en cas de ser impossible que es posin a treballar en el moment que esclata el problema.

- **Centre de crisi:** s'ha de detallar quin serà el lloc de treball de l'equip, així com els instruments de treball que necessiten, el contacte de personal de suport en cas que sigui necessari i establir el pressupost del que disposen per dur a terme les accions.
- **Canals informatius externs i interns:** és important que es detallin els diferents canals pels que es gestionarà la crisi, així com els contactes dels mitjans de comunicació per si s'ha de convocar una roda de premsa i qui ho farà.
- **Informació sobre recursos externs que poden ser necessaris:** el pla de comunicació de crisi ha de disposar dels telèfons d'atenció mèdica, de psicòlegs, assessors legals, enginyers... En el cas que sigui necessari disposar de professionals ha de ser fàcil el procés de posar-s'hi en contacte.
- **Procediments per avaluar l'eficàcia de les mesures previstes, assajos i simulacions:** un cop ha passat la crisi, s'han de tenir clars els millors mecanismes per avaluar com s'han fet les coses i l'efectivitat que han tingut.

Un altre esquema a destacar és el que estableix González Herrero (a Enrique 2007: 146), que és similar a l'anterior però hi afegeix alguns punts rellevants:

- **Filosofia corporativa des de la que s'elabora el procés de planificació:** les empreses han de fer un recordatori de quins són els objectius de l'empresa, la missió i els principis per tal de conformar una resposta i uns missatges conjunts.
- **Justificació del pla de crisi:** cal establir quina és la importància del pla, fent una reflexió sobre la necessitat que té l'empresa d'incloure aquest document en el seu pla de comunicació general. Per altra banda, també s'hi pot fer referència a les crisis que ha patit l'empresa o altres del mateix sector, per tal d'evidenciar aquesta necessitat.
- **Objectius del pla de crisi:** ha d'estar molt clar quins són els objectius que permet assolir el pla, per ordre jeràrquic. Cal establir-ne de prevenció i de contenció de danys.
- **Anàlisi de les crisis potencials:** l'empresa ha d'establir quines són les crisis que poden patir, així com les pautes per intentar-les evitar o pal·liar-ne els efectes.
- **Guia d'actuació en cas d'emergència:** cal establir també els mecanismes per mobilitzar les persones implicades en el comitè, els experts, els serveis mèdics,... és a dir, quines pautes s'han de dur a terme per engegar el treball dels recursos humans.
- **Relacions amb els mitjans d'informació:** és important tenir clar com l'empresa s'ha de comunicar amb els mitjans informatius, tenir facilitat el contacte i la manera

que els faran arribar les diferents informacions. Els mitjans seran la font d'informació de tots els públics, per això l'empresa ha de tenir clar que aquesta relació és transcendental per evitar que es diguin coses negatives o que es donin malentesos.

- **Centre d'operacions:** determinar el lloc des del que treballarà el comitè i el material que necessita.
- **Recursos externs:** tenir clar quins són els experts dels que possiblement es necessiti ajuda o assessorament, així com facilitar-ne el contacte.
- **Avaluació i anàlisi del funcionament del pla de comunicació de crisi:** és important establir com ha funcionat el pla de crisi i quins són els paràmetres per fer-ne una bona avaluació.

Veiem, doncs, que els experts coincideixen amb la necessitat d'establir possibles escenaris. És important que les empreses descriguin situacions, així com la resposta. Aquest exercici els pot permetre anticipar-se als problemes i tenir una idea de com afrontar-los.

Per altra banda, com aprofundirem a continuació, és important que l'empresa dediqui recursos a fer simulacres i poder, així, formar a totes les persones implicades i veure si el pla de crisi necessita alguna modificació.

Als dos models esquemàtics presentats hi podem trobar a faltar un punt destinat als públics. És important que les empreses tinguin clars quins són els col·lectius que es poden veure afectats en el cas que es produeixi una crisi, pel que han de saber quins són els mecanismes que han de seguir per posar-se en contacte amb ells, així com els canals mitjançant els quals hi establiran un contacte directe i segur.

2.3.1.2. El comitè de crisi

Una crisi és un moment molt dur per una empresa, el qual pot suposar-ne la fallida, per això és important que es creï un equip de treball que es dediqui, únicament, a gestionar-la. Una sola persona no seria capaç de dur a terme totes les tasques de les que es responsabilitza el grup, però tampoc pot estar format per molts membres ja que suposaria un problema posar d'acord a un gran nombre de persones i això entorpiria la feina. Això es deu a que una persona no té prou capacitat com per dur a terme totes les accions que pot gestionar un grup, ja que per temps o per nivell de coneixement no seria suficient com per emprendre sol totes les accions. Per altra banda, el grup no pot ser gran ja que si es deleguen responsabilitats a moltes persones diferents pot ser caòtic a l'hora de posar-se d'acord o reunir-se per parlar sobre els avenços o mancances. Una persona sola no seria capaç, però molts membres dins el grup acabarien interrompent la feina dels altres.

Com bé explica De la Cierva (2015: 217) el comitè de crisi és “l'equip encarregat d'afrontar una situació crítica i coordinar els esforços operatius de la institució per superar-la. El comitè és qui posa en pràctica el pla de crisi, té una funció merament executiva”.

Establir aquest equip de treball té uns avantatges, ja que la seva única finalitat és gestionar la crisi. Westphalen (1993: 115) els descriu així:

- Aquest organisme, diferent a la direcció general, permet aïllar el tractament de la crisi d'altres organismes funcionals de l'empresa, permetent que desenvolupin les seves activitats habituals.
- El comitè de crisi es beneficiarà de la sinergia creada per diferents àrees o departaments de l'empresa.
- Aquest equip centralitza totalment la gestió de la crisi, essent un grup que no exerceix cap altra funció o activitat que la de gestionar la crisi.

La prioritat del comitè serà sempre superar la crisi el més aviat possible, però, prenent decisions meditades que creuen adequades. Com molts experts remarquen, una crisi s'ha de tractar amb rapidesa, però això no vol dir que es prengui qualsevol mesura per acabar amb ella, ja que sempre s'ha de tenir clar què es fa i amb quina finalitat.

Els comitès estan integrats per perfils molt diversos que analitzarem a continuació. Abans, però, aquestes són les característiques que De la Cierva (2015: 220) creu que han de reunir aquests grup per tenir èxit:

- Han de ser suficientment petits per poder treballar en conjunt
- Reuneixen entre tots els perfils i característiques necessàries
- Tenen objectius clars a llarg termini
- Tenen metes concretes a curt termini
- Tenen un mètode de treball per coordinar els seus esforços
- Tenen mentalitat d'equip, per això són conscients que l'èxit o el fracàs no són a títol personal

Enrique (2007: 141) estableix que els comitès de crisi han d'estar integrats per:

- **Responsable o coordinador de crisi:** és el càrrec superior, que s'encarrega de gestionar les funcions de tot l'equip. D'ell dependrà que els missatges s'emetin o no, pel que ha de ser de la Direcció de l'empresa o tenir-hi contacte directe per tal de validar la informació que es transmet.

- **Director de comunicació:** és qui s'encarrega d'establir quines són les accions comunicatives que es destinen a cada públic, coordinant les relacions que es mantenen amb ells i, sobretot, amb els mitjans de comunicació. Ferrer (2000: 176) estableix unes pautes que ha de tenir el director en relació amb els mitjans de comunicació:
 - Oferir una informació completa i contextualitzada, que no doni peu a diferents interpretacions
 - No expressar favoritismes entre els mitjans de comunicació
 - Contactar amb els mitjans de comunicació que no s'hagin posat en contacte amb l'empresa
 - Entregar als operadors telefònics un document amb la informació que poden facilitar al públic i amb instruments sobre com actuar en cada cas si hi ha trucades de periodistes, autoritats, clients,...
- **Portaveu:** més endavant profunditzarem en la figura del portaveu, però bàsicament, és la persona que posarà la cara a l'hora d'emetre els missatges oficials per part de l'empresa.
- **Assessor jurídic:** cal tenir molt en compte les accions que s'emprenen, sobretot que estiguin dins el marc legal per evitar més problemes. És important que dins el grup hi hagi una persona formada en dret per assegurar que allò que es pretén fer s'emmarca dins la llei.
- **Equip especialista extern:** quan un equip es troba treballant el problema des de dins i sota pressió, pot resultar complicat estar pendent de tots els detalls. En moltes ocasions, és recomanable tenir un equip extern que assessori sobre quines accions poden ser les millors per calmar la situació. Alcat (2005: 54) estableix la necessitat de rebre aquest assessorament pel següent motiu "[l]'assessor extern, que conviu cada dia amb empreses de diferent importància, de sectors i mercats diferents, aporta una visió més real ja que té en compte el que ha succeït en altres companyies i com reaccionen els diferents públics. I, a més, està permanentment informat del que passa en el món empresarial i mediàtic i aquest coneixement el porta a l'organització que assessora".

Ferrer (2000: 174) fa una diferenciació entre dos perfils que Enrique no estableix:

- **Coordinador de relacions públiques:** encarregat d'estar en contacte amb els públics, però en la seva majoria externs. És l'encarregat de preparar els missatges que es donen als públics en general, però és també qui gestiona les relacions amb els mitjans de comunicació.

- **Coordinador administratiu:** s'encarrega únicament d'establir el contacte amb els públics interns, així com amb els proveïdors i les entitats financeres.

És molt important que els perfils necessaris estiguin ben definits, així com quines són les seves responsabilitats i les directrius que han de seguir. Cal aclarir també que, al ser un grup creat únicament per treballar quan es dona la crisi, han de tenir disponibilitat d'estar les 24 hores treballant en les tasques necessàries per eradicar la crisi.

Aquest grup ha de dur a terme simulacres, ja que seran la prova per avaluar la validesa del pla i veure si l'eficàcia és la desitjada. En cas contrari, l'equip haurà de seguir treballant per fer-hi les modificacions necessàries fins obtenir el resultat que volen.

De la Cierva (2015: 232) destaca també la importància que els comitès es reuneixin periòdicament per entrenar-se i formar-se. Estableix que “el millor mètode per l'entrenament és l'estudi de cas, fent presentacions per discutir com el mateix tipus de crisi podria afectar a l'organització”. Per altra banda, destaca que els membres del comitè poden assistir a formacions per part de professionals en la gestió de crisi, per assegurar-se així que tots disposen de les qualitats necessàries per fer-ne una correcta gestió.

En resum, els comitès han de tenir clar quins són els seus objectius i s'han de sotmetre a un treball i una preparació prèvia per assegurar-se que quan esclati el problema tindran els coneixements suficients per obtenir un bon resultat.

2.3.1.3. El portaveu

El portaveu és un perfil imprescindible dins el comitè i cal estudiar bé a qui se li atribueix el càrrec, ja que s'emetrà un missatge o un altre segons la responsabilitat que aquesta persona tingui dins l'empresa. No és el mateix que surti el director de comunicació o algú del comitè a donar el missatge, com que aparegui el director de l'empresa, fet que denotaria que la crisi és realment important.

Com bé defineix Ferrer (2000: 173), el portaveu és el “responsable d'emetre els comunicats oficials de l'empresa davant els mitjans de comunicació. És la única persona autoritzada per emetre opinions o facilitar informació als mitjans de comunicació”.

Degut a que ell serà qui parlarà en nom de la companyia, el portaveu ha de rebre una formació especial dedicada absolutament al seu perfil, les accions que ha d'emprendre i el comportament que ha de tenir davant les diferents situacions.

Cervera (2004: 32) defineix quines són les responsabilitats i les accions que ha de dur a terme el portaveu:

- **Responsabilitats:**
 - o Conèixer la informació d'interès pels diferents públics
 - o Valorar els interessos de cada grup
 - o Seguiment i control dels compromisos adquirits a les compareixences
 - o Representar la companyia
- **Accions:**
 - o Informar-se de la situació de la comunicació
 - o Decidir la presència/absència al comitè de crisi
 - o Elaborar continguts
 - o Respondre als mitjans de comunicació
 - o Avaluar la seva presència

Com bé determina De la Cierva (2015: 249), el portaveu ha de tenir les següents característiques:

- Ser capaç d'articular el missatge de la institució
- Transmetre credibilitat i confiança, per la responsabilitat que té dins la institució
- Serenitat i empatia, capacitat per mostrar compassió, que sàpiga escoltar i percebre les preocupacions dels interlocutors. Ha de ser una persona calmada i que no es desanimi si es troba amb un públic negatiu
- Ha de tenir autoritat

És important que el portaveu domini perfectament la informació que donarà, que sigui conscient de la postura de l'empresa i que estigui preparant per fer front a qualsevol situació.

2.3.2. Comunicació a la fase de Crisi

Un cop esclata la crisi, l'empresa ha de comunicar que han entrat en aquesta fase i establir quin ha estat el moment en el que ho han fet. Com determina Enrique (2007: 135) les principals prioritats a la gestió de crisi són "primer mantenir la calma i, segon, intentar recuperar el control".

Aquest és, doncs, el punt en que el comitè es posa a treballar i s'han d'aplicar tots els mecanismes i estratègies determinats al pla de comunicació de crisi. És important que a partir d'aquest moment es reuneixi el comitè i treballi per fer que l'empresa no pateixi

conseqüències negatives a la seva imatge. Com explica De la Cierva (2015: 236) “[l]’objectiu de la primera reunió és unificar informació disponible, distribuir les diverses responsabilitats entre els membres de l’equip i decidir quina és la postura de la institució”.

El primer que han de fer les empreses, segons De la Cierva (2015: 235), és establir quina és la seva postura i unificar un missatge, el qual sigui serè i objectiu per evitar assenyalar a un culpable. El primer de tot, és protegir a les persones que poden patir-ne conseqüències i evitar que hi hagi una mala imatge de la companyia, perquè ja arribarà el moment d’atribuir les responsabilitats.

És important que per tal de poder donar una bona informació, es reuneixin tots els continguts possibles i s’estableixin els arguments que es donaran. Perquè, com bé diu Enrique Alcat (2008) “és millor comunicar, encara que sigui poc, que negar-se a parlar. Comunicar al principi, encara que no es disposi de prou informació, abans que tenir molta informació però congelada de cara a l’opinió pública. Per descomptat, no mentir”.

Per tal de formalitzar aquest missatge, es poden establir els diferents documents que assenyalava De la Cierva (2015: 243):

- **Document de posicionament:** l’empresa genera un document pel comitè on s’estableixen els criteris bàsics que guien la resposta que s’ha de donar. Aquest ha de ser un text breu i concís, per tal que els membres del comitè tinguin clar quin és el missatge que han de donar.
- **Document de preguntes i respostes:** el comitè sencer ha de participar en l’elaboració d’un document on s’estableixin les possibles preguntes que els poden fer en el moment de la crisi, generant de manera conjunta quines serien les respostes que millor anirien en consonància amb el posicionament de la institució.
- **Argumentari:** s’estableixen els arguments i les dades en relació al problema, per poder fer que la resposta encara tingui més fonament i el contingut sigui objectiu.

Com hem dit anteriorment, l’empresa ha de tenir clar també quina serà l’estratègia que implementaran. Westphalen i Piñuel (1993: 117) estableixen els principis estratègics, és a dir, les diferents respostes que pot donar la institució als seus públics:

- **Estratègia del silenci:** l’empresa no reacciona davant les acusacions. És l’acció més simple, però també la que pot crear més problema per donar una imatge de passotisme. Si és una crisi greu estarà molt mal valorat i, segurament, portarà males conseqüències per la imatge.

- **Estratègia de la negació:** l'empresa nega totalment els fets i rebutja implicar-se en esclarir els fets o dedicar-hi temps. Si realment no està implicada en el problema, és la millor manera d'acabar amb la crisi, però s'han de tenir arguments vàlids que demostrin que no hi té cap tipus de relació. En canvi, si l'empresa realment hi té relació serà una estratègia que aportarà conseqüències molt negatives.
- **Estratègia de transferència de responsabilitats:** l'empresa atribueix la responsabilitat a un tercer per tal de protegir-se. No és una estratègia que estigui ben vista per part dels públics, ja que es pot interpretar com que l'empresa no es vol fer càrrec de les conseqüències i desacredita a un tercer. Aquesta estratègia és només recomanable per les empreses que, realment, siguin innocents i no tinguin res a veure amb la crisi.
- **Estratègia de la confessió:** l'empresa reconeix la seva responsabilitat del problema i es mostra participativa per establir una solució. Que una empresa decideixi dir la veritat és sempre positiu, ja que és la manera més clara de demostrar que se sent responsable dels seus actes i que farà tot el possible per solucionar-ho. Això sí, l'empresa ha de fer servir mecanismes i estratègies de comunicació ben fonamentades per tal que el problema no es converteixi en crònic i hi hagi una solució ràpida.

Hi ha, doncs, quatre estratègies realment diferents a l'hora de comunicar una crisi. Les empreses han de tenir molt clar quina és la que més els beneficiarà, i en funció d'això, establir quines són les accions comunicatives més adequades per dur a terme aquella que han escollit.

2.3.2.1. Els instruments de comunicació

L'empresa ha de tenir clars quins són els instruments mitjançant els quals aconseguirà transmetre la informació i comunicar als públics el que està passant. Possiblement, l'element més utilitzat són les notes i els comunicats de premsa, que com estableix Cruz (2001: 97) consisteix en "la presentació per escrit d'una afirmació o postura que identifica com una empresa respon a la crisi, s'especifica qui està al capdavant de l'equip o comitè de crisi, o inclús s'inclouen directrius dissenyades per l'empresa per resoldre el problema".

Així doncs, com estableix Enrique (2007: 179) el comunicat de premsa "evita possibles errors i malentesos al ser una informació oficial que es sol presentar en un document escrit, on s'estipulen les línies d'actuació que s'emprendran per recuperar quan abans possible la normalitat, o bé, s'hi proporcionen dades d'interès amb la pretensió que siguin publicats pels mitjans de comunicació".

És important que per comunicar una crisi, l'empresa faci servir els canals habituals, reforçant les comunicacions però evitant despistar als públics amb nous canals. Amb el naixement d'internet i les xarxes socials, aquest seria, segurament, el canal més viable per estar en contacte amb els públics, ja que són intuïtius i fàcils de consultar.

De la Cierva (2015: 259) estableix els canals més utilitzats per la comunicació de crisi:

- **Xarxes socials:** la interactivitat és un fet molt important durant la comunicació de crisi, ja que l'empresa ha d'estar disposada a resoldre tots els dubtes dels públics. La manera més fàcil de generar aquest contacte és per mitjà de les xarxes socials, ja que són ràpides, eficients i econòmiques. És una eina que permet donar informació justa en el moment adequat, pel que segurament serà el primer canal que l'empresa esculli per informar sobre el problema. Això sí, s'ha de tenir en compte que hi ha una escletxa que porta a un sector de la societat a no tenir accés a aquestes xarxes, pel que l'empresa ha de tenir clar que no és l'únic canal i no veure'l com un substitut de tots els altres.
- **Web:** aquest és un canal molt fàcil d'utilitzar en el que es pot establir un conglomerat d'informacions al que hi pot accedir tothom que ho busqui. El problema és que les empreses han de tenir molt clar el que hi pengen, ja que qualsevol error pot fer empitjorar la situació. Si la crisi no és greu, les empreses poden utilitzar el web habitual, però si la cosa és molt seriosa es recomana obrir un **dark site**. Sheenan i Quinn-Allan (2015: 19) el defineixen com "un apartat al web principal que s'activa en cas de crisi. S'hi inclouen resums del que està passant, la política de l'empresa, qui en són els responsables, la importància que donen a la comunicació,...". Esparcia i Ponce (2011: 55), estableixen que la informació que ha d'apareixer en aquestes dark site és:
 - Una redacció de les primeres declaracions
 - Les preguntes més freqüents
 - La política de l'empresa
 - La descripció dels principals processos de producció
 - La presentació dels procediments de qualitat o operatives
 - Les polítiques empleades
 - La presentació i la biografia dels directius
- **Comunicació amb els treballadors:** amb els treballadors també s'ha d'utilitzar el canal habitual. Entre les empreses és cada cop més freqüent tenir un portal d'intranet, pel que aquest seria el canal més factible per fer-los arribar tota la informació sobre el tema. Si l'empresa utilitza una revista interna com a mitjà de

comunicació, aquest també pot ser el canal pel que se'ls faci arribar tota la informació. Una bona manera també de fer arribar la informació als treballadors són els audiovisuals, però cal que estiguin molt preparats i ben elaborats.

- **Canals per periodistes:** el canal més utilitzat per comunicar-se amb els periodistes solen ser les rodes de premsa, però no és el que més agrada als professionals de la comunicació ja que això farà que tots disposin del mateix material. Cal tenir clar que les rodes de premsa s'han de convocar només quan es disposa d'informació suficient i hi ha alguna cosa a dir, perquè si no l'empresa es veurà desbordada per les preguntes que puguin fer els periodistes i donaran una molt mala imatge.

Són molts els canals informatius pels que es pot fer arribar la informació als públics potencials, però el més important és fer-la arribar. Yago de la Cierva (2015: 240), Morató (2011: 195) i Sheenan & Quinn-Allan (2015: 21), coincideixen en que l'empresa ha de ser l'eix central de la informació, és a dir, que han de ser ells els primers sempre en donar detalls i emetre el que està passant. És important que els mitjans no donin informació abans que l'empresa, ja que podrien donar detalls que no van en la línia del que vol dir l'empresa i pot provocar que el problema s'agreugi més.

2.3.3. Comunicació a la fase de Post-Crisi

Per les empreses és difícil determinar en quin moment acaba la crisi, però és important determinar el moment i informar-ne. En aquest moment comença la fase de la post-crisi, en la que l'empresa s'ha de dedicar totalment a reparar la imatge de l'empresa. Com estableix Enrique (2007: 181), és molt important fer una avaluació crítica de com s'ha dut a terme la gestió de crisi i veure què cal modificar per properes ocasions.

Com dèiem, el primer de tot és determinar en quin moment acaba la crisi i quan podem començar amb l'anàlisi. O'Rourke (1997: 127) estableix alguns indicis per saber que el pitjor ha passat:

- Quan els mitjans de comunicació tenen poc per explicar i no donen noves notícies, sinó que resumeixen les antigues
- Quan el volum de trucades torna a nivells gairebé habituals
- Quan els informes dels venedors reflecteixen una disminució en la preocupació dels clients
- Quan el volum d'accions i volatilitat dels preus torna als nivells estacionals històrics d'una empresa que cotitza a borsa
- Quan les reunions de l'equip de gestió de crisi a les oficines centrals es redueixen a una per dia com a molt

Quan es donin aquestes situacions, l'empresa pot establir que la crisi ha sigut superada i ho ha d'informar pels canals mitjançant els que estava en contacte amb els seus públics potencials.

Com estableixen Sheenan i Quinn-Allan (2015: 22), cal dur a terme un programa de recuperació durant aquesta fase:

- **Revisió de la resposta a la crisi:** és important que les empreses guardin tot el material on es vegi com han intervingut per recuperar la seva imatge durant la crisi. Aquest material permetrà que, el mateix comitè de crisi, analitzi quines accions han estat més efectives i quines s'han aplicat correctament, així com les que es podrien millorar o les que no caldria dur a terme en futures crisis. És molt important revisar també el comportament, veure si els públics l'han rebut bé o si hi ha actituds que s'han de canviar.
- **Revisió de la preparació:** cal revisar què és el que ha fallat a la pre-crisi per evitar que es fes efectiva i quins motius van fer que no es puges aturar abans. El més segur és que amb aquest anàlisi hi hagi canvis al pla de crisi, ja que dels errors s'aprèn i possiblement es puguin afegir accions per provar d'aturar el problema a temps.
- **Possibles canvis estratègics:** després d'analitzar tot el material i veure què és el que s'ha fet bé i el que no, les empreses han de modificar totes les estratègies que no els han funcionat de la manera que esperaven. Cal destacar que aquest és el pas més important per assegurar-se que en un futur les coses es faran millor i que han après del que els ha passat.

La post-crisi segueix essent un moment transcendental per la comunicació amb els públics, així que l'empresa n'ha de fer ressò entre els seus públics i informar-los sobre els nous projectes i mesures de canvi per evitar que es torni a produir una crisi. Per altra banda, les empreses que no disposaven d'un pla de comunicació de crisi poden aprofitar aquest moment per establir-ne un i assegurar-se la preparació per un futur.

Així doncs, totes aquelles empreses que duguin a terme les accions i estratègies comunicatives correctament aconseguiran, segurament, tenir una bona sortida de la crisi i recuperar la seva imatge i reputació en poc temps.

2.4. La crisi 2.0

Les noves tecnologies han suposat un gran avenç per la societat i ens han fet més fàcil moltes activitats quotidianes. Per altra banda, com exposa Celaya (2011: 45) “[l]es eines web 2.0 permeten que el consumidor s’expressi lliurement i sense intermediaris, fet que les converteix en un mitjà addicional idoni per obtenir informació i compartir l’opinió sobre una empresa i els seus productes”. Aquest és un dels components bàsics d’una nova forma de crisi empresarial: la crisi 2.0.

En primer lloc establim la definició que fa el Termcat de les xarxes socials, que les estableix com un “[e]spai virtual on els usuaris es comuniquen i intercanvien informació per mitjà d’una xarxa social”. Trobem també la definició de la RAE, que diu que les xarxes socials són una “plataforma digital de comunicació global que posa en contacte un gran nombre d’usuaris”.

Celaya (2011: 107) en fa una definició que va més enllà, observant l’activitat que hi duen a terme les persones: “les xarxes socials són llocs a internet on les persones publiquen i comparteixen tot tipus d’informació, personal i professional, amb terceres persones, conegudes i absolutament desconegudes”.

Pel que fa a la relació entre les xarxes socials, els usuaris i les empreses, Jordi Morató (2011: 190) explica que “les xarxes poden generar una crisi de la manera més absurda i les empreses han d’adaptar les seves formes de comunicar-se davant aquestes situacions”.

Aquestes crisis noves es relacionen directament amb una característica bàsica que ha portat internet: la immediatesa. Degut a això, les empreses han hagut d’adaptar-se a una nova forma de comunicació.

Daniel Halpern (2008: 54) defineix la crisi 2.0 com “la difusió d’un missatge que altera l’equilibri de les relacions entre les organitzacions i els individus” i estableix que “[a]questes crisis són producte de la difusió d’un missatge que està pensat per un públic específic, però es massifica i afecta a tota l’audiència”.

I es que, com expliquen Mark Sheenan i Deirdre Quinn-Allan (2015: 94) “les empreses no poden controlar la repercussió que tindrà un comentari a Facebook d’algú emprenyat, o com afectaran els mals comentaris en un vídeo de Youtube”.

Com a element necessari, les empreses s'han introduït també en aquestes plataformes per poder estar en contacte amb els seus públics i controlar què diuen d'ella. Per altra banda, han hagut d'aprendre també noves formes de comunicació a través d'aquest canal, que s'utilitza cada cop més. El problema el trobem en el punt que, com expliquen Enrique i Morales (2015: 128), “aquesta revolució tecnològica ha provocat que les empreses hagin perdut el control absolut de la comunicació”.

Degut a l'aparició d'aquesta necessitat de presència a les plataformes virtuals, Fernández Beltran (2011: 168) estableix quines són les accions que ha d'emprendre l'empresa en relació a les xarxes:

- **Escoltar:** les empreses hi poden observar corrents d'opinions, així com les necessitats i els desitjos del públic. Aquest fet d'escoltar serà important a l'hora de tenir alertes d'una crisi que pot venir, així com per evitar-les o respondre durant el curs d'aquesta.
- **Fer circular informació interna:** pot ser un canal pel que es distribueixi la informació feta pels públics interns, així es dona a conèixer la comunitat que hi ha al darrere i la transparència és major.
- **Explicar la posició de l'empresa a la comunitat:** és la veu i el rostre de la comunitat interna, establint una comunicació directe amb els públics potencials i informant sobre quina és la seva postura en referència als temes més importants.
- **Buscar líders dins la xarxa:** és important que hi hagi contacte amb els membres que participen de manera més activa i que poden ser reconeguts com a líders d'opinió, ja que així serà més fàcil obtenir influència sobre altres públics als que els costi accedir.
- **Trobar vies de col·laboració entre la comunitat i l'empresa:** s'ha de buscar un fluxe de comunicació entre els públics potencials i l'empresa per tal que ambdós puguin extreure profit d'aquesta.

2.4.1. Fases

Pel que fa a les tendències de les crisis 2.0, Halpern (2008: 50) certifica que són diferents a les crisis tradicionals ja que en aquestes “els mitjans jugaven un paper important ja que hi son des del principi i solen ser els encarregats de destapar-la”, però “[e]n canvi, a les crisis 2.0, els mitjans informen un cop totes les audiències ja saben el que ha passat”.

En referència als models de comunicació de crisi, la tendència és molt similar a les crisis convencionals i també es pot dividir en les fases de pre-crisi, crisi i post-crisi. En aquesta última fase és on Halpern (2008: 56) troba les diferències entre ambdues crisis, ja que “[e]

principal problema que presenten els models post-crisi per enfrontar-se a una crisi 2.0 és que no satisfan les necessitats de les audiències després del missatge". Això ho atribueix a que, a diferència d'una crisi convencional, "els públics no tenen la necessitat d'atribuir les culpes a un tercer, sinó que ja troben l'origen de la crisi en el contingut del missatge".

Veient que les xarxes són un gran detonant de crisis, trobem que les crisis 2.0 també pateixen una dinàmica similar entre elles. De la Cierva (2015: 162) constata aquest cicle en quatre fases:

- "Una primera reacció dels públics davant un problema que té lloc a les plataformes socials". Els públics són els primers en reaccionar amb predomini dels seus sentiments, apareixen a les plataformes socials ja que busquen recolzament i trobar gent en la mateixa situació, per tal de no sentir-se sols.
- "Alguns problemes es difonen més ràpid que els altres". Les experiències negatives són les que tendeixen a propagar-se més ràpid i arribar a més gent, pel que les crisis solen ser ràpides de generar.
- "Aquestes converses negatives fan que els mitjans s'hi fixin i es facin notícies". Els mitjans de comunicació, moltes vegades, donen veu a col·lectius que tenen problemes, per això solen agafar aquests problemes i generar informació amb allò que perjudica a la gent. Quan es doni aquest escenari, els problemes pujaran de nivell.
- "Quan intervenen els mitjans tradicionals el tema canvia de perspectiva i passa a ser una crisi convencional". Les crisis que comencen a les xarxes no solen ser convencionals, ja que no és com les enteníem fins ara. Però quan hi entren a participar aquells mitjans de comunicació que coneixem com a tradicionals, la resolució del conflicte assoleix un caire convencional.

En la mateixa línia, Zapata (2016: 195) estableix que les xarxes socials impliquen una nova rutina dins el període de post-crisi. Creu que hi ha un procediment bàsic a seguir en relació a les publicacions a internet, amb la intenció de veure quin ha estat el contacte de l'empresa amb els clients i millorar aquesta relació:

- Analitzar les dades d'accés a estadístiques (pàgines més visitades, temps de visita a la web, anàlisi de rumors,...)
- Investigar les pàgines que s'han creat amb finalitat de desprestigiar l'empresa
- Conèixer millor la documentació i arxius que existeixen a la xarxa sobre l'empresa, inclòs el material multimèdia
- Afegir noves paraules clau al *monitoring*, és a dir, les que s'utilitzen per fer un control habitual

- Demanar consell i ajuda a l'equip tècnic de les xarxes socials
- Millorar la comunicació online amb els clients potencials a través d'enllaços, presència als mitjans, preguntes freqüents,...

Aquestes noves observacions o rutines s'afegeixen gràcies a l'aparició d'internet i les xarxes, que com hem dit anteriorment, han suposat un canvi dins les empreses. Per tant, com bé diu Zapata (2016: 195), amb aquests mecanismes s'assoleix "[l]'objectiu d'un gabinet de premsa" que és "fer possible el dret a la informació fonamentant la transparència com a servei a la democràcia".

2.4.2. Tipologies

Les noves tecnologies avancen molt ràpid i els ciutadans tenim cada cop més poder a les xarxes socials. Aquest és un dels detonants a les hostilitats comunicatives, que actualment poden sorgir en diferents plataformes i per motius molt diversos. La classificació d'aquestes hostilitats està poc estudiada, però trobem un bon esquema d'Esparcia i Ponce (2011: 68), que n'han fet una classificació segons el seu origen i tipologia:

- **Segons el seu sorgiment:** el tipus de sorgiment es el que permet determinar amb quina velocitat correrà la crisi i quin focus tindrà, pel que si podem definir aquest paràmetre es podrà fer un treball més concret i exhaustiu en el control. Aquí distingim diversos escenaris d'on pot sorgir:
 - **Provocada:** és una acció intencionada per part de l'organització, que té com a finalitat saber quina és l'opinió que tenen els seus públics sobre allò en concret. Venen a ser declaracions conflictives o en referencia a temes socials delicats, les quals l'empresa pot controlar ja que té coneixement sobre l'acció que duu a terme. Malgrat tenir el control, l'empresa ha de vigilar que l'acció provocada no es giri en contra i comporti una crisi greu.
 - **Esponània:** es produeix quan un detractor es fixa en l'empresa sense que aquesta hagi realitzat cap acció prèvia per provocar-ho. És un risc potencial, ja que enganxa a l'empresa per sorpresa i passa a estar al punt de mira.
 - **Derivada:** quan l'empresa es troba de ple en una crisi o té indicis per saber que entrarà en una, les reaccions hostils dels diferents públic es poden utilitzar com a òrgan de mesura per saber quina és la situació que s'està patint. A partir d'aquí, és més fàcil obtenir informació per saber com elaborar els plans per controlar els danys que puguin patir la imatge i la reputació.
 - **Resilient:** es dona quan una altra empresa, que treballa amb els mateixos productes o serveis, pateix una crisi. En aquests casos hi ha la possibilitat

que els públics facin créixer el problema i ho derivin a altres empreses del mateix sector.

- **Creuada:** es produeix quan sorgeixen dos motius que generin una crisi dins una mateixa entitat, pel que llavors l'empresa tindrà dos focs per apagar i, segurament, hagi de fer front a un nombre major de persones en contra.
- **Segons els agents provocadors d'actes hostils:** com estableixen Esparcia i Ponce (2011: 72), son "figures que fomenten, creen o propalen hostilitats". Aquests poden ser:
 - **Usuaris descontents:** aquest tipus de crisis es solen donar quan sorgeixen problemes amb els productes, però s'incrementen quan no hi ha una bona atenció al client. Les empreses que no prenen atenció a aquest tipus de comunicació amb els consumidors, són més vulnerables a patir aquestes crisis.
 - **Organitzacions hostils:** pot ser que a una empresa se li posi en contra tota una organització, això depèn del sector en el que es mogui la primera. Un bon exemple és Greenpeace i el seu moviment ecologista, com explicava l'organització en un comunicat de premsa el 18 de març de 2010, creant una crisi com la de Kit Kat per denunciar la desforestació de boscos per obtenir greix palmític.
 - **Tecnoinfluenciadors:** Leslie-Gaines Ross (a Esparcia i Ponce, 2011: 73) els defineixen com "especialistes en màrqueting i creadors de notícies que primer proven un producte i ràpidament es connecten a la xarxa per compartir la seva informació sobrepasant l'esfera dels seus contactes habituals". Aquests usuaris tenen molta repercussió, pel que si fan una opinió negativa amb molta repercussió, és molt fàcil que arribi a gran part de la societat.
 - **Trolls o Judes:** el troll és una persona que es fa una identitat falsa per tenir anonimat a les xarxes i poder donar la seva opinió sense ser descobert. El comportament que tenen aquests perfils és el d'enganyar a altres usuaris per tal que li segueixin les argumentacions negatives i crear polèmica.
 - **Professionals encoberts:** són activitats que transgredeixen les normes, dutes a terme per persones professionals que apliquen els seus coneixements en l'àmbit de la comunicació per generar crisis.
 - **Hacktivisme:** segons Samuel (a Esparcia i Ponce, 2011: 77) es "l'ús no violent d'eines digitals il·legals o legalment ambigües, perseguint fins polítics. Aquestes eines inclouen desfiguracions de webs, redireccions, atacs de

denegació de serveis, robatori d'informació, parodies, substitucions virtuals, sabotatges virtuals i desenvolupament de software”.

- **Activistes online:** aquests activistes es congreguen en les webs que permeten fer recollides de firmes per demanar canvis a les organitzacions, les quals poden comportar a una crisi degut a la pressió exercida.
- **Segons els objectius de l'hostilitat:** són els diferents tipus de persones que poden ser objecte de la crítica. Les dividim entre:
 - **Persones públiques:** persones que tenen una rellevància social i són destacables en el món comunicatiu. Aquestes persones poden ser, molt fàcilment, un objecte de crítica degut a l'actitud que puguin tenir o els comentaris que puguin fer.
 - **Persones corporatives:** són professionals reconeguts que poden patir una crisi que els faci visibles per actituds o comentaris que hagin pogut fer a les xarxes.
 - **Organitzacions:** una organització pot ser el punt de mira en una crisi per motius molt diversos, posant en perill la confiança dels seus públics potencials.
 - **Productes:** els productes defectuosos són el punt de mira a les xarxes i els grans desenvolupadors de les crisis, pel que les empreses poden patir aquests riscos si no satisfan als públics.
 - **Accions:** les accions també poden ser criticades, sobretot si són preses per organitzacions amb més nom com pot ser el govern, les organitzacions i les empreses.
- **Segons els terrenys d'hostilitat:** són les temàtiques per les que una organització pot rebre crítiques. Aquests terrenys poden ser:
 - **Terreny segur:** són els temes amb els que l'empresa ja està familiaritzat, és a dir, que dominen i que els serà més fàcil argumentar. Per exemple, pot ser un tema que estigui relacionat amb una crisi que han patit amb anterioritat.
 - **Terreny neutral:** són aquells temes que l'empresa no domina, però que l'encarregat de generar la crisi tampoc. Amb el coneixement que les crisis pretenen fer mal a la reputació de l'empresa, les organitzacions han de donar importància a aquest tipus de problemes, però sabent que la importància de l'hostilitat serà menor.
 - **Terreny alt:** són els temes en els que l'empresa confia que no els poden atacar o que no són de la seva indole. Aquest és un error, ja que quan una empresa menys ho espera pot rebre una crítica d'allò que no imaginaria.

- **Terreny dur:** és el tema amb el que l'empresa sempre topa i que ha de treballar en profunditat.
- **Segons els entorns d'hostilitat:** aquests entorns suposen, segons Esparcia i Ponce (2011: 83), els espais online que poden ser objecte d'hostilitat. Aquí trobem:
 - **Entorns segurs:** aquest és el propi entorn de l'empresa, és a dir, la seva web i els seus canals de comunicació habituals amb els seus públics. És poc habitual que aparegui una hostilitat en aquest entorn, però quan es dona es coneix en minuts i es converteix en una crisi rellevant.
 - **Entorns neutres o de connexió:** són aquells entorns als que l'empresa i el generador de la crisi tenen el mateix accés.
 - **Entorns tòxics:** són els entorns en els que les empreses són més susceptibles de rebre crítiques. Venen a ser espais que es dediquen a la crítica de temes sensibles, on persones destacables aporten la seva opinió. Aquests solen ser els espais on sorgeixen més crisis comunicatives.
 - **Entorn de pradera cremada o abandonat:** són espais en el que les empreses han generat una crisi degut a la mala gestió que n'han fet i es veuen obligades a donar-se de baixa.
- **Segons l'aparició de l'hostilitat:** és la forma en la que apareixen les hostilitats.
 - **Degoteig:** és la que, segons Esparcia i Ponce (2011: 88), “sorgeix en diferents punts de la xarxa que costa cobrir i filar”. Aquestes hostilitats poden ser rellevants.
 - **Explosiva:** es dona quan molts usuaris utilitzen la mateixa plataforma per fer comentaris negatius i alimentar la crisi, fent que la conducta s'estengui per altres suports.
 - **Viral:** es caracteritza per una gran velocitat. Pot ser que aquesta no sigui la seva forma d'inici, però un cop es fa viral serà molt difícil evitar que s'expandeixi per les xarxes.
 - **Aggressiva o irruptiva:** és la que es caracteritza per atacar els entorns més segurs de l'organització.
 - **Hostilitat a traïció o de rereguarda:** sorgeix de l'interior de l'empresa i s'hi pot mantenir, o bé, sortir a l'exterior. És complicat preveure aquests tipus de crisis, però un bon treball de la comunicació interna ho pot aconseguir.

2.4.3. Community Manager

Degut a l'aparició de les xarxes socials i el seu ús com a eina de comunicació, han aparegut nous perfils professionals que s'han convertit en experts en aquest àmbit. Un dels perfils necessaris i que no tothom té clara quina és la seva funció són els community manager.

En primer pla establim la definició del Termat, que estableix aquest perfil com una “[p]ersona que s’encarrega de crear, fer créixer, administrar i dinamitzar comunitats virtuals d’acord amb l’estratègia de l’organització que les promou”.

Rojas (2011:17) estableix que aquest perfil es “un professional especialista en l’ús d’eines i aplicacions del social media, que té la responsabilitat de vetllar per a comunitat que li ha estat encarregada, mentre la fidelitza i la fa créixer, convertint-se així en el punt d’unió entre la marca, l’empresa o el producte i la comunitat”.

És cert que a la nostra societat potser hi ha una mica de confusió sobre els rols que ha de dur a terme un community manager, ja que no es basa només en la gestió de les xarxes socials d’alguna empresa. Per fer-ho més clar, Rojas (2011: 23) estableix els tres rols fonamentals que han de complir aquests professionals:

- **Rol corporatiu:** un community manager és el punt de relació més evident entre els públics i l’empresa, pel que és molt important que transmeti la mateixa missió, visió, objectius i valors que tota l’organització.
- **Rol estratègic:** el community manager és qui s’encarrega d’analitzar els resultats obtinguts a les xarxes, pel que també és l’encarregat de transmetre els resultats als públics interns i veure si es compleix amb els objectius estratègics de comunicació. Per altra banda, també pot exercir com a professor del correcte ús d’aquestes plataformes als públics interns, per tal d’anar tots a una en aquest àmbit i fer que l’estratègia s’apliqui encara millor.
- **Rol participatiu/cooperatiu:** aquest és el rol dels community manager que més es coneix per part de la societat, ja que suposa el punt de connexió entre ell i els públics. En aquest rol la seva finalitat és dinamitzar la relació que manté amb la comunitat exterior, buscant que creixi o crear-ne de noves.

Amb aquests punts podríem establir que un community manager s’encarrega de la reputació digital, és a dir, de tenir un bon prestigi a les xarxes i la influència degut a la interacció que es manté amb els públics.

Tot plegat ens pot remetre a la conclusió que amb l’aparició de la tecnologia 2.0 i les xarxes socials, les empreses tenen encara més probabilitat de patir una crisi degut a la facilitat que s’ha atribuït a les persones per compartir les seves opinions i experiències amb les organitzacions. Podem dir que aquestes xarxes són les plataformes més simples per crear una crisi i que han fet canviar moltes de les rutines establertes a les empreses.

2.5. Conclusions del marc teòric

La compilació d'informació que s'ha realitzat per establir un marc teòric ens permet establir diverses conclusions. Aquestes ens serviran per orientar posteriorment les preguntes d'investigació, a partir de les quals establim l'àmbit del treball de camp.

Amb aquest estudi sabem que les empreses han de dur a terme una bona preparació per poder afrontar una crisi amb l'èxit esperat. És molt important que aquestes organitzacions tinguin consciència que invertir temps en fer aquesta preparació suposa una ajuda pel futur, ja que ho podran fer tot de forma molt més àgil. De la mateixa manera, les empreses han de ser conscients de la importància que té la comunicació en aquests episodis de crisi, pel que han de saber quina és la forma correcta d'informar i d'emetre els missatges. Finalment, és molt important que les empreses assoleixin coneixement a mesura que travessen les crisis, essent conscients que això els pot ajudar a afrontar millor els propers episodis amb els que es puguin trobar.

Extraïem també la conclusió que és molt important que les empreses tinguin clar qui ha d'emetre els missatges. Aquesta persona ha de ser molt conscient de l'estratègia que segueix l'organització per comunicar el problema, pel que ha d'estar preparat per fer-ho de forma homogènia amb el conjunt empresarial.

Els missatges són la clau en el temps de crisi, pel que és transcendental estudiar quins missatges s'han de donar i com s'han de donar en funció dels públics que té l'organització. En aquest mateix sentit, és molt important que es faci un estudi dels canals, per poder assegurar que en un episodi de crisi es farà arribar la informació necessària a tots aquells que es desitja.

Les plataformes online han comportat una nova forma de crisi. Actualment ens trobem amb xarxes diverses on els usuaris poden dir la seva sense cap mena de control, pel que aquestes hostilitats comunicatives poden aparèixer en qualsevol moment de manera més inesperada que la forma tradicional.

Les empreses han hagut de passar a formar part de les xarxes si volen estar en contacte amb els seus usuaris i estar al mateix nivell que la competència. Això ha comportat la necessitat que les empreses incorporin nous perfils a la seva plantilla, els quals siguin

especialitzats en el tracte que s'ha de fer de la informació que hi ha a les xarxes i com transmetre'n.

Finalment, val a destacar també que les xarxes socials han comportat immediatesa, pel que hi ha hagut un canvi en la manera d'establir el contacte amb els usuaris. Aquests usuaris que estableixen el contacte amb l'organització per mitjà de les xarxes demanen que se'ls respongui de la manera més immediata possible, volen tenir coneixement de tot al moment. Així, les xarxes 2.0 han influït en les organitzacions en la forma de comunicar i el temps que se'ls dóna per fer-ho.

3. Preguntes d'investigació

Com hem apuntat al marc teòric, les crisis de comunicació han adoptat una nova vessant amb el sorgiment de les xarxes socials com a espai on els usuaris poden aportar la seva opinió sense cap tipus de límit. Aquest tipus de crisis han comportat canvis a la gestió empresarial i els perfils de les persones que hi treballen, que han hagut d'especialitzar-se o obtenir coneixement en aquest àmbit.

El món de les xarxes socials i internet avança de manera ràpida, però també cal destacar que és un àmbit molt nou i que no està molt estudiat. És per això que ens podem plantejar diferents preguntes que combinen internet i la gestió de les crisis, de les que podem obtenir resposta amb un treball de camp posterior.

La primera pregunta que ens fem és si les xarxes socials han fet que les empreses siguin més vulnerables a patir una crisi, és a dir, si les ha fet més susceptibles de passar per aquestes hostilitats. En relació a aquesta vulnerabilitat, la segona pregunta que ens fem és saber si aquesta nova tipologia de crisis ha comportat que hi hagi canvis a l'hora de fer-ne la gestió. Aquesta segona pregunta es basa en els tres eixos fonamentals de la comunicació: els públics, els canals i els missatges. Hi ha hagut canvis en aquests tres àmbits que facin que una crisi 2.0 sigui diferent a les tradicionals?

Aquestes dues preguntes comporten un treball de camp que es desenvolupa a continuació, amb la intenció de validar-les.

4. Metodologia

Aquesta investigació acadèmica té com a objectiu proporcionar idees noves a partir de les teories i coneixements previs que s'han pogut obtenir mitjançant la bibliografia consultada. En primer lloc s'ha delimitat el tema d'estudi, les crisis de comunicació, i s'ha definit l'objecte d'estudi, com ha canviat aquesta estratègia de comunicació amb l'aparició de les crisis 2.0. Per poder fer un estudi del tema s'ha establert un marc teòric, basat en fonts documentals existents.

Un cop establert el marc teòric, ens hem pogut formular les dues preguntes d'investigació que han guiat el nostre treball de camp. Les dues preguntes s'orienten en funció de l'objecte d'estudi i pretenen demostrar la vulnerabilitat de les empreses a patir una crisi degut a l'aparició de les xarxes socials i el canvi d'estratègia que hi ha hagut en la comunicació de crisi degut a aquestes plataformes. Aquestes dues preguntes han estat les que han determinat la resta del projecte, així com les tècniques d'estudi escollides. Cal destacar que aquestes preguntes formulades tenen una resposta probable, pel que hi ha possibilitat d'èxit en la seva demostració.

Per establir la validesa de les dues preguntes d'investigació hem aplicat tècniques qualitatives, ja que volem saber quins són els motius que comporten a que la comunicació sigui diferent en el marc de les crisis 2.0. El que es busca és comprendre el perquè d'aquest fenomen, aportant comprensió i significació. Degut a això, aquest és un estudi interpretatiu i que conté subjectivitat, ja que és una recerca crítica.

Les tècniques qualitatives utilitzades han estat varies. Trobem les entrevistes, amb la finalitat d'obtenir informació de primera mà dels experts escollits. Aquestes entrevistes han estat semi-estructurades, és a dir, entrevistes amb ítems i temes clau dels que s'havia de parlar, però que poden variar en funció del que comenta l'expert. Per altra banda, s'ha escollit el cas de United Airlines com a cas pràctic que ens han servit com a mostra per aprofundir en el significat de la recerca. Amb aquest cas s'ha treballat de manera crítica i subjectiva, fent una anàlisi pròpia en funció dels criteris establerts amb l'estudi previ i delimitat pels objectius i les preguntes d'investigació.

5. Treball de camp

5.1. Entrevistes a experts

El treball de camp té com a primer estadi una entrevista amb diversos experts en el camp de la comunicació de crisi per obtenir coneixement que ajudi a donar resposta a les preguntes d'investigació. S'exposa en una taula quines són les postures dels tres entrevistats en referència a les diferents temàtiques i s'exposa a continuació.

Els tres entrevistats són:

- **Ana Maria Enrique:** és professora i investigadora a la Universitat Autònoma de Barcelona, així com la coordinadora del Màster DCEI online de la UAB. És professional en el camp de la comunicació empresarial i institucional i compta amb varies publicacions sobre l'àmbit.
- **Josep Maria Brugués:** és consultor en comunicació corporativa, especialment en l'àmbit de crisi i es dedica a la formació de portaveus i direcció de comunicació. És professor de la Universitat de Blanquerna i la Universitat Pompeu Fabra. És assessor de comunicació pels Laboratoris Inibsa i GremiCarn.
- **Joan Francesc Cánovas:** és periodista i consultor especialitzat en comunicació de crisi, institucional i formació de portaveus. Ha estat cap de l'oficina del portaveu del Govern de la Generalitat de Catalunya i membre del Consell d'Administració de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió.

Aquestes són les respostes que ofereixen els tres experts en referència als diferents temes més destacats que els han estat qüestionats, les entrevistes completes es poden trobar als annexos 1, 2 i 3. Procedim a una comparació de les respostes.

Temàtiques	Ana M ^a Enrique	Josep M ^a Brugués	Joan Francesc Cánovas
Elements bàsics per a la comunicació de crisi	Prevenió, tenir una cultura de comunicació clara dins l'empresa	Missatges preparats prèviament, sinceritat, transparència i atenció	Rapidesa, percepció i comunicació emocional
Diferències entre	Immediatesa, molts	Immediatesa i	Complexitat, pel

crisis tradicionals i crisis 2.0	públics que es preocupen per la manera d'actuar de l'empresa	globalització	major nombre de canals
Perill que comporten les xarxes socials a les empreses	Susceptibilitat a patir una crisi	Vulnerabilitat	Cap perill potencial
Importància de la primera resposta	Que sigui a la mateixa plataforma a la que s'ha originat la crisi	Essencial informar que l'empresa vol saber què ha passat i informarà quan pugui	Abans de respondre s'ha d'analitzar i establir una estratègia
Dificultat de dur la comunicació de crisi a les xarxes	Els públics tenen el control de les xarxes, les empreses no en tenen tant coneixement	És complicada per ser impersonal i anònima	Complexitat en la gestió, espai d'agraïment

Taula 1: Respostes dels experts sobre les crisis 2.0 i les crisis tradicionals. Elaboració pròpia.

5.1.1. Elements bàsics per a la comunicació de crisi

En referència als elements bàsics per obtenir una bona comunicació de crisi, tots tres coincideixen en que és molt important que hi hagi una preparació per tenir més coneixement sobre allò que es poden trobar i com han de reaccionar. Com ja s'apuntava al marc teòric, és molt important que hi hagi una fase de pre-crisi a la que les empreses facin preparació de missatges, estableixin els possibles escenaris amb els que es poden trobar i facin cursos de preparació per tenir una idea de com han de reaccionar quan els esclati l'hostilitat. Enrique i Brugués coincideixen en el punt que és molt important que les empreses tinguin establertes polítiques de comunicació prèviament, és a dir, que facin un treball en aquest camp per tenir una preparació i no trobar-s'hi per sorpresa. Enrique estableix que "la prevenció passa per tenir establertes bones pràctiques de comunicació i estar preparats per després guanyar temps". En aquesta mateixa línia, Brugués fa referència a la importància de tenir els missatges preparats com a base per poder començar bé la comunicació de crisi. Ambdós experts coincideixen en el punt de la importància de la preparació prèvia dels directius i l'equip de treball. Enrique diu que és molt important "prendre consciència per part

del director de comunicació, inclús per part del director general, que en qualsevol moment es pot passar per una situació de risc susceptible d'esdevenir una crisi". Brugués també fa referència a aquestes auditories de riscos, pel que veiem que a la prevenció hi té cabuda aquest treball de conscienciació i investigació sobre el que pot afectar a l'empresa. Per tant, podem dir que és molt important que les empreses disposin d'una preparació exhaustiva i que donin importància a la comunicació en tot moment, sempre amb la finalitat d'estar preparats pel que els pugui sorprendre en qualsevol moment i guanyar temps.

5.1.2. Diferències entre crisis tradicionals i crisis 2.0

Pel que fa a les diferències que es plantegen entre una crisi tradicional i les que sorgeixen a les xarxes, Cánovas no hi dóna tanta importància com fan els altres dos experts. Cánovas expressa "bàsicament és un tema de complexitat, no de dificultat, és més complex ja que hi ha més mitjans, però no és més difícil". Enrique i Brugués, per altra banda, apunten la importància de la immediatesa. Enrique destaca la rellevància de la immediatesa establint que "en 0,0 segons ja tens a gran part del públic consumidor, potencial consumidor o, fins i tot, que no té res a veure però que l'activitat que realitzes o el camp en el que operes estan preocupats per la teva manera d'actuar". Aquesta és una característica que també s'ha apuntat al marc teòric, ja que és un tret que va inert a internet i que, com és d'esperar, s'ha fet part de les xarxes. Cánovas no fa tanta referència a la immediatesa, ja que segons ell "com que aquestes crisis són molt ràpides, quan et donen i et poses a respondre ja ha passat la meitat del temps crític, que és el temps que tens i necessites per respondre a la crisi". Enrique i Brugués coincideixen, també, en el punt que les crisis empresarials que sorgeixen a les xarxes són més globals, és a dir, arriben a un públic més ampli que el que es pot abastir en una crisi offline. Ens trobem així amb un escenari en el que els públics reclamen que les empreses responguin al moment, que siguin ràpids al donar informació i que estiguin pendents del que diuen els usuaris a totes les xarxes. Per altra banda, són més els usuaris que se sumen a fer aquestes reclamacions, ja que el nombre de persones que poden tenir contacte amb una empresa per internet és molt superior als que ho poden fer de forma tradicional.

5.1.3. Perills que comporten les xarxes socials a les empreses

El punt anterior es pot relacionar directament amb la concepció del perill que han comportat les xarxes socials. Trobem que Cánovas manifesta que no hi ha un perill potencial, és a dir, que les empreses estiguin presents a les xarxes no els ha suposat cap risc. Com apuntàvem al punt anterior, l'expert manifesta que hi ha més complexitat a l'hora de comunicar, però que això no vol dir que les empreses siguin més susceptibles de patir més crisis degut a trobar-se en aquestes plataformes. Assenyala que "el gran problema de les

crisis a les xarxes socials és la falta d'una correcta anàlisi, perquè ens sembla que el soroll que generen és més gran que el que realment generen". En un altre extrem trobem les respostes d'Enrique i Brugués, que coincideixen al establir que les empreses són més vulnerables i susceptibles a patir una crisi degut a l'aparició de les xarxes. Enrique en fa referència apuntant que la població té molt poder sobre les empreses, és a dir, amb els seus comentaris poden fer que una organització retiri una campanya de publicitat o que canviïn productes. Brugués fa més referència a la facilitat de crear les hostilitats, ja que amb un simple comentari negatiu, les organitzacions es poden trobar amb un gran problema que no sàpiguen com tallar o com posar-hi solució. L'expert troba que aquestes plataformes han fet a les empreses "molt més vulnerables i que hagin d'estar constantment a sobre, escoltant el que es diu d'elles". Veiem que ambdós coincideixen en el punt que les xarxes han donat poder als usuaris a l'hora de facilitar-los l'expressió i poder modificar les decisions que prenen les organitzacions. Amb això establim que sí que hi ha un perill, que malgrat que a vegades se li atribueixi més importància de la que té, les empreses han d'estar més pendents de satisfer els usuaris per les xarxes per evitar que es produeixin aquestes hostilitats.

5.1.4. Importància de la primera resposta

Les xarxes han exigit aquesta immediatesa per part de les empreses, pel que es fa referència a la necessitat que hi hagi una primera resposta quan el soroll comença a créixer. Aquesta primera resposta s'orienta a que les organitzacions manifestin que tenen coneixement del que està passant i que buscaran la forma de posar-hi fi, així com de descobrir d'on ve tot. En resum, una resposta que pretén mostrar als usuaris que l'empresa és conscient que hi ha un problema i que buscarà quina és la solució més adient, del que anirà informant. Tal i com estableix Brugués, l'empresa no té prou informació al principi, pel que no es pot sentir amb la seguretat de dir qualsevol cosa en un primer moment. Apunta que "l'empresa ha de donar un missatge el més diàfan i escèptic possible, donar un missatge a la gent per tal que sàpiguen que dono la cara des del minut u, ja que estic analitzant el tema". Per la seva banda, Enrique destaca la necessitat que aquesta resposta es doni a la mateixa plataforma on s'ha iniciat l'hostilitat, evitant així que se sumin més usuaris d'altres plataformes que pugui alimentar la crisi. Comenta que "pot semblar una cosa molt senzilla i que es resol amb el sentit comú, però és una cosa que passa". Cánovas també creu que és important la primera resposta, però destaca que abans de dir res és molt important que hi hagi una anàlisi sobre els fets. Ell no troba necessari el punt que destacava Brugués de respondre dient que l'empresa és conscient sobre el problema i que treballarà per saber què ha passat, sinó que apunta més una estratègia de silenci al principi fins que no es tingui coneixement real del que passa. En concret, Cánovas estableix que "no ens

podem saltar mai l'anàlisi, respondre per respondre a les xarxes és un error". En aquest punt es contraposa doncs la postura d'Enrique i Brugués amb la de Cánovas, ja que l'últim apunta més per una resposta quan ja es té informació i, els altres dos, atribueixen importància a que l'empresa vulgui donar tranquil·litat als usuaris que es mostren neguitosos.

5.1.5. Dificultat de dur la comunicació de crisi a les xarxes

Relacionat amb la primera resposta, es planteja la comunicació de crisi a les xarxes, així com la seva difícil gestió. Cánovas insisteix que ell no ho veu com una dificultat, simplement que és complex degut a que hi ha moltes plataformes. Per altra banda, fa referència a les xarxes socials com espai de comunicació de crisi, insisteix que ell no creu que siguin els canals més adequats i que s'enduria la comunicació als mitjans de comunicació de masses. Destaca, també, que considera les xarxes socials com un espai d'agraïment a les masses per la paciència que han tingut durant la crisi o l'oportunitat que han donat a l'organització per millorar en un aspecte concret. Cánovas reitera que les xarxes són simplement un espai d'escolta, ja que si s'utilitzen com a canal de comunicació, l'empresa té totes les de perdre. Argumenta la seva idea establint que "les xarxes diuen moltes coses interessants, però la majoria de ciutadans espanyols no tenen Twitter, però si tenen televisió. Amb això no li trec importància a Twitter, sinó que li dono la mesura que té". Per altra banda, Enrique destaca que la comunicació de les crisis a les xarxes és molt complicada pel control que tenen els públics en aquests canals. Afirmar que el coneixement que tenen els usuaris d'aquestes plataformes és més ampli del que disposen les empreses, ja que per ells és més complex el fet d'haver d'escoltar a molts públics alhora. En concret, afirma que "les estructures de les empreses són més complexes i establir operacions i protocols de gestió en situacions d'aquesta índole no és senzill". Degut a això, Enrique estableix que considera que "hi ha molta falta de conscienciació". En aquest sentit, la comunicació en un moment de crisi es complica més ja que es reben molts comentaris per plataformes diverses i s'ha de saber donar un bon missatge per a tothom. En la mateixa línia trobem la postura de Brugués, que estableix que la comunicació de crisi a les xarxes és molt complicada degut a que aquells que la generen són anònims. Degut a no conèixer qui són els que han iniciat l'hostilitat, la comunicació es fa de manera impersonal. El problema de comunicar les crisis a les xarxes és que es pot fer viral en qualsevol moment, pel que és important que les organitzacions disposin de perfils especialitzats en aquest àmbit. Brugués critica que moltes empreses no disposen d'aquest perfil especialitzat en comunicació a les xarxes, pel que quan es produeixen, la comunicació encara es fa més complicada per la falta d'importància que se li ha atribuït. Amb aquesta manca de conscienciació estableix que "la situació de crisi que patirà l'empresa no se l'havia plantejat ni a l'estudi de possibles escenaris, però dependent

de la situació internament t'has d'adaptar i veure a quina de les plantejades s'assembla". Sentència que aquesta comunicació és més difícil ja que "moltes de les empreses són irresponsables i que no s'han plantejat mai un model de crisi".

Establim, doncs, que les xarxes han comportat més facilitat a les empreses a patir hostilitats comunicatives, així com la necessitat de tenir perfils especialitzats en el tema. Les crisis 2.0 són diferents a les tradicionals en l'aspecte de la rapidesa, pel que podem suposar que ha comportat canvis en la forma de comunicar. A continuació, amb el model analític, pretenem descobrir en quins són els canvis comunicatius que s'han produït i establir quins són els punts essencials per fer una bona cobertura d'una crisi 2.0.

5.2. Model analític

Després d'haver estudiat les crisis empresarials i les necessitats comunicatives que comporten, ens plantejem un model analític que ens permeti establir si la cobertura del conflicte s'ha dut a terme de manera correcta. Com hem avançat anteriorment, a dia d'avui i amb l'augment de les noves tecnologies i les xarxes socials, és molt probable que les crisis es generin a internet. Per aquest motiu, el model analític està encarat a les crisis 2.0 i veure com es fa la cobertura a les plataformes d'internet.

Cal tenir en compte que el model es basa només en la fase reactiva de la comunicació, és a dir, un cop l'empresa comença a aplicar accions comunicatives per resoldre el conflicte. El model no contempla les fases de prevenció i avaluació, ja que pretén avaluar si una crisi empresarial ha estat ben comunicada als usuaris de les xarxes, pel que només es fixa en aquella informació a la que pot accedir tothom.

A continuació, establim un model analític que es centrarà en els tres eixos essencials de la comunicació: els missatges, els canals i els públics. Amb l'aparició de les crisis 2.0, la comunicació s'ha hagut d'adaptar a aquestes plataformes, pel que volem veure quins són els canvis que ha sofert en referència a aquests tres elements.

Primer, ens centrem en el missatge i l'estratègia que aquests conformen. Els punts que trobem a continuació s'han establert seguin les tres preguntes que tota empresa s'ha de plantejar per resoldre correctament una crisi: què ha passat, per què ha passat i què puc fer per tal que no torni a passar. Amb aquesta guia s'han establert diferents punts que permeten veure què necessita un usuari per obtenir tota aquesta informació per mitjà de les xarxes.

Els punts que establim són els següents:

1. **Primera resposta:** aquesta resposta és essencial que es faci de forma immediata. La resposta s'ha de donar a la mateixa plataforma on s'ha iniciat el conflicte, amb la intenció que el problema no s'escampi per altres xarxes socials i arribi a més públics. La primera resposta no ha de pretendre posar solució al conflicte i, encara menys, voler transmetre què ha passat. Al principi de la crisi l'empresa tindrà poca informació, pel que només han de fer saber als seus públics que són conscients del problema i que treballaran per solucionar-ho. Les xarxes demanen immediatesa, els públics estan molt pendents dels comportaments de les empreses i a la mínima que perceben un error ho mostren per internet. És transcendental que l'empresa emeti una resposta del tipus "Ho sentim molt, sabem que hi ha un problema. Treballarem per saber què està passant i els farem arribar la informació quan la tinguem".
 - a. **Postura:** la postura bàsica de l'empresa, en un primer moment, és la de ser responsable, pel que han de deixar clar als seus públics que duren a terme una investigació per saber més sobre el problema. També han d'esclarir, com dèiem anteriorment, que quan tinguin més informació la faran arribar. Per altra banda, poden avançar que emprendran accions per evitar que allò torni a passar.
 - b. **Comunicació d'accions:** si es tracta d'un accident que afecta a la vida de les persones, han de comunicar si s'han pres mesures urgents per la seva seguretat, com pot ser atenció del servei mèdic.
 - c. **Sinceritat i missatges clars:** és molt important que l'empresa deixi clara la falta d'informació que es pateix quan esclata la crisi, sense inventar cap dada per precipitar-se a donar quelcom a aquells que ho reclamen. Per altra banda, és imprescindible que aquests missatges siguin clars i concisos, ja que el que interessa a l'empresa és que els seus públics rebin la imatge de responsabilitat que es vol transmetre, pel que no hi ha cabuda a missatges ambigus.
 - d. **Brevetat:** cal que els missatges s'adaptin a les plataformes en les que s'emeten, és a dir, respectar el màxim de caràcters si s'estableix o bé, ajustar els continguts al tipus de missatges que s'emeten a la plataforma. És important tenir en compte la immediatesa de les xarxes i tota la informació que arriba als usuaris a través d'aquestes, pel que l'empresa ha de fer un missatge que arribi a la gent.
2. **Seguiment:** durant el curs de la crisi s'anirà obtenint informació, pel que és molt important mantenir el compromís amb els públics i anar-los transmetent allò que

necessiten saber. En aquesta fase és molt important que l'empresa estigui pendent de tots els comentaris que es puguin fer a les diferents plataformes, intentant que no s'estengui a d'altres. Un dels reclams que ha comportat les xarxes es que es respongui als comentaris, ja que si no es fa de manera immediata els usuaris encara es posen més agressius i comencen a emetre més opinions que poden fer que la situació vagi a pitjor. Segurament no es podrà donar abast a tots els comentaris o suggeriments que arribin, però l'empresa ha de saber com gestionar-los per evitar que aquells que estan afectats per la crisi es sentin desprotegits o com que no són importants.

- a. **Ser concís:** l'empresa ha de donar la informació a mesura que es va coneixent de manera que tothom la compregui, sense amagar cap dada als públics que volen saber què és el que passa. Val a dir que aquestes plataformes solen tenir un nombre de caràcters determinat, pel que els missatges han de ser el més concisos possibles. Si les xarxes no disposen d'un màxim, s'ha de ser breu igualment, ja que els usuaris es queden amb els missatges curts i concisos, si són molt llargs no els llegiran sencers. Tal i com s'ha apuntat anteriorment, aquests missatges han de fugir de l'ambigüitat i anar a la clau del que es vol transmetre.
3. **Explicació i postura:** un cop l'empresa ja té tota la informació sobre quin ha estat el problema pot donar una explicació elaborada sobre el que ha passat. Aquesta es pot fer de moltes maneres, amb comunicats, declaracions oficials o rodes de premsa, però sempre s'ha d'informar als públics per tal que puguin accedir a la informació. Com que les xarxes són un espai d'informació ràpida, és important que l'empresa sigui creativa a l'hora de donar aquesta informació, és a dir, que ho faci d'una manera que cridi l'atenció als usuaris i que es quedin amb el missatge que es pretén donar. Per altra banda, en aquesta fase serà quan puguin exposar quina és la seva postura, és a dir, si assumeixen o no la responsabilitat dels fets.
- a. **Sinceritat i missatges clars:** un cop l'empresa té clar el que ha passat, és molt important que ho transmeti als seus públics. Per evitar especulacions, el missatge ha de ser molt clar i amb tota la informació de la que es disposa, pel que no és una bona estratègia amagar dades o emetre missatges rebuscats. L'empresa ha de dir les coses de manera concisa i clara, amb la intenció que siguin directes i que el client tingui molt clar què ha passat i quina és la responsabilitat que assumeix l'empresa. Aquests missatges han de complir amb les necessitats informatives que demanin els clients, ja que si no els queda clara la responsabilitat de l'organització podran seguir atacant amb mals comentaris.

4. **Comunicar les accions:** l'empresa ha d'establir accions per evitar que allò que ha provocat una crisi torni a ocórrer. Com a responsables del problema aquestes accions empreses per fer front al conflicte s'han de comunicar, pel que tots els públics han de tenir clar què es farà. Això pot fer que els clients recuperin la confiança que han perdut al llarg de la crisi, pel que és molt important que la comunicació d'aquestes accions es faci de manera conscient, ja que no es poden prometre coses que després no es faran. En aquest punt és molt important també que sorgeixi la creativitat, ja que en el món de la tecnologia, és molt més fàcil que els usuaris es quedin amb els missatges si es proporciona de forma original. A les xarxes destaca més el contingut visual que no pas el text, pel que és un bon format per donar explicacions sobre les accions que entren l'organització.

Per tal de fer més esquemàtic aquest model, s'estableix un diagrama de flux de com hauria de ser una bona comunicació de crisi 2.0, que més endavant es compararà amb les crisis offline per veure quin ha estat el canvi:

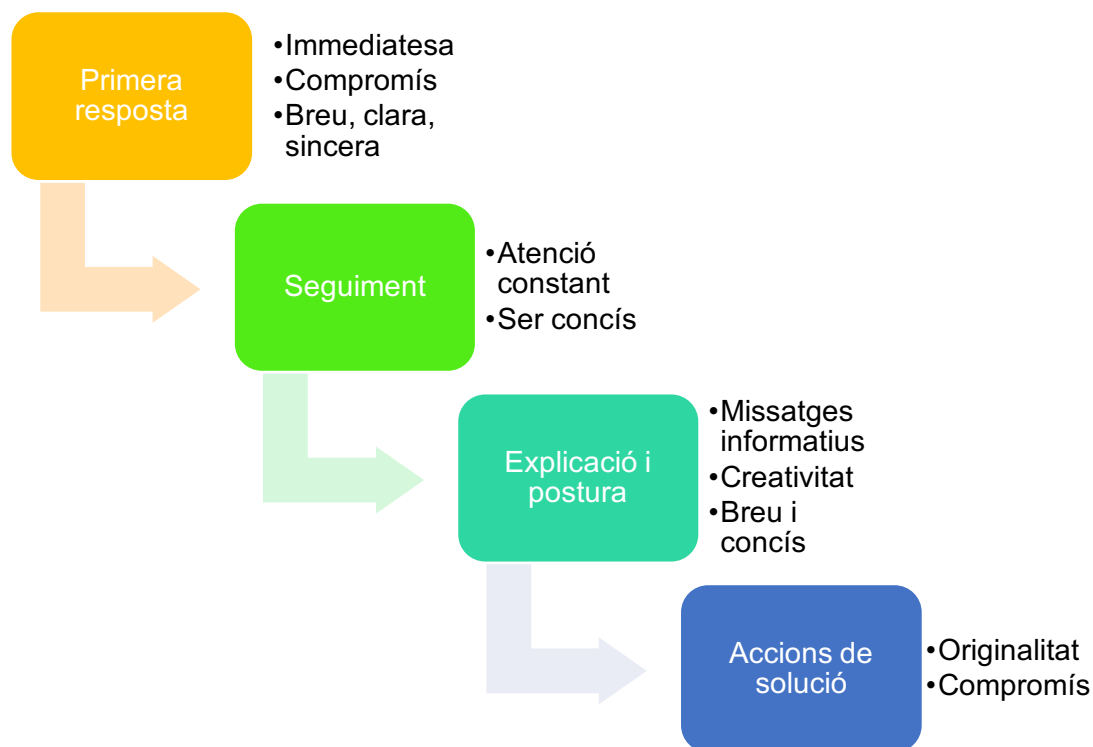


Figura 2: Diagrama de flux sobre el model analític de la bona cobertura de crisi 2.0. Elaboració pròpia.

Amb l'estudi previ, establim aquests quatre punts com clau per cobrir bé una crisi a les xarxes. Si l'empresa ha complert amb tots ells podrem dir que s'ha fet un bon treball comunicatiu i que han aprofitat la crisi com una oportunitat per créixer. En el cas que això no s'hagi fet, possiblement l'empresa torni a patir un problema similar, ja que no hauran après de l'error i no hauran estat pendents del que els públics necessitaven. No cobrir bé la crisi ni emetre les respostes adequades pot suposar que els públics tinguin males experiències, pel que els costarà tornar a assolir confiança amb la institució.

Aquesta estratègia és força diferent a la que es podria seguir en una crisi offline, veiem la comparativa:

	Crisis 2.0	Crisis tradicionals
Primera resposta	<p>La primera resposta ha de ser immediata, al moment en que es reben queixes ja s'ha de dir quelcom.</p> <p>Els missatges han de ser breus i ajustats al nombre de caràcters que permet la xarxa.</p>	<p>La resposta es pot meditar, no cal aparèixer als mitjans per dir que es coneix el problema.</p> <p>L'extensió la marca el mitja, però el que es procura és que la informació sigui comprensible.</p>
Seguiment	<p>S'ha d'estar constantment fent un seguiment dels comentaris que sorgeixen a les xarxes, minut a minut.</p> <p>És molt important mantenir el contacte amb els usuaris per evitar que augmenti el seu malestar.</p> <p>Cal anar emetent missatges clars i concisos de tranquil·litat.</p>	<p>Es fa un seguiment de la informació que va apareixent als mitjans de comunicació.</p> <p>No cal anar donant resposta a tot el que sorgeix, malgrat que sigui una informació que faci empitjorar la situació i es vulgui desmentir o reaccionar.</p> <p>Les respostes que es puguin donar seran</p>

		meditades, sense problemes amb l'extensió. Cal que es donin quan abans millor, però no cal que siguin immediates.
Explicació i postura	<p>Els missatges han de ser breus, adaptant-se als caràcters disponibles que ofereixi la plataforma.</p> <p>Les empreses han de tenir en compte la immediatesa de les xarxes i tota la informació que hi ha a aquestes. Per aquest motiu, les organitzacions han de ser creatives per oferir la informació en un format que cridi l'atenció dels usuaris.</p>	<p>L'extensió dels missatges la marca el mitjà, però en general no hi ha problema per intriduir-hi tot el contingut que es desitji aclarar.</p> <p>Quan es té tota la informació es proporciona en un format tradicional. No es treballa sota la pressió dels comentaris constants dels usuaris, ni amb la consciència que hi ha altres informacions que poden distreure als usuaris i allunyar-los del nostre comunicat.</p>
Accions de solució	<p>És molt important que aquestes accions es transmetin a les xarxes i es mostri el compromís que té l'empresa amb els seus usuaris.</p> <p>Si l'organització vol que els usuaris siguin totalment</p>	<p>Les accions es solen transmetre en el mateix comunicat en el que s'emet la postura, ja que la resposta ha estat més meditada.</p> <p>Aquestes accions es presenten de forma</p>

	conscients de les mesures que es prenen, és important que siguin originals a l'hora de presentar-les. A les xarxes, els continguts audiovisuals són els que més criden als públics.	tradicional, amb un comunicat o una roda de premsa, com en l'apartat anterior.
--	---	--

Taula 2: Diferències entre els missatges de crisi 2.0 i de crisis tradicionals. Elaboració pròpia.

Pel que fa als canals de comunicació de crisi, trobem una gran diferència entre els que són 2.0 i els tradicionals. Comencem per establir els trets diferencials:

Plataformes online	Mitjans de comunicació de masses
Immediatesa Usuaris actius Missatges adaptats a les característiques dels usuaris Creativitat en el format	Temps de reflexió Usuaris passius Missatges adaptats a les característiques del mitjà Format predeterminat

Taula 3: Diferències entre els canals 2.0 i els tradicionals. Elaboració pròpia.

Les respostes que emeten les empreses quan es trobem amb una crisi 2.0 són immediates, perquè com hem avançat anteriorment, els usuaris són els que reclamen directament l'atenció de les organitzacions. Quan una crisi està als mitjans de comunicació, l'empresa té temps per pensar com ha de dir les coses i quina és la informació que vol donar. Els mitjans de comunicació tradicional no donen una idea gaire acotada del perfil de persones que hi accedeixen, pel que pot ser més complicat establir un missatge que pugui arribar de la millor manera possible al màxim d'usuaris. Per altra banda, els missatges han de ser en un format molt més formal, ja que segurament serà rebut per més persones que les de les xarxes. En canvi, a les xarxes és més fàcil que la gent passi per sobre el contingut si van ràpid, pel que les empreses han de ser creatives i buscar la manera de sorprendre. Si les organitzacions aconsegueixen cridar l'atenció dels usuaris i els donen un missatge convincent que posi solució a la crisi, segurament tindran molt terreny guanyat. Aquesta creativitat que es pot veure a les xarxes no la trobarem als mitjans de comunicació de masses, que tenen un format predeterminat al que les empreses s'han d'ajustar.

Finalment, fem referència als públics que podem trobar a les plataformes online i les diferències que s'estableixen amb els que trobem als mitjans de comunicació de masses. A les xarxes és molt fàcil saber qui són els públics que reclamen l'atenció de les organitzacions, així com buscar quins són els encarregats d'originar l'hostilitat i què és el que volen exactament. Això pot ser una facilitat per evitar que una crisi es desenvolupi, sempre i quan l'empresa sigui prou viva com per captar l'alarma i posar-se en contacte amb l'usuari que l'engega. Per altra banda, a les xarxes és més simple poder segmentar al públic, ja que amb diferents estudis es pot obtenir quins són els seus interessos i les franges d'edat. Aquesta informació permet que els especialistes en comunicació de crisis a les xarxes tinguin una idea més clara de com han de donar la informació i què és el que aconseguirà cridar la seva atenció i que ajudarà a calmar la situació. Als mitjans de comunicació tradicional és diferent. Les empreses poden tenir una lleugera idea de quin és el tipus de públic que accedirà a aquest contingut, però és més complicat que puguin tenir una idea clara de quins són els seus interessos i quina és la millor manera de fer-los arribar la informació. La difícil segmentació dels públics fa que sigui més complicat pensar en estratègies efectives per fer que el missatge arribi de la millor manera possible. Finalment, és molt difícil sorprendre aquests públics, ja que es coneixen molt bé les estructures establertes als mitjans, pel que cal ser molt original per aportar-los quelcom innovador i que els sorprengui positivament.

6. Anàlisi de cas

Un cop hem establert el model analític, procedim a aplicar-lo al cas de United Airlines per intentar validar les preguntes d'investigació formulades. D'aquest cas pràctic pretenem veure quina ha estat la seva comunicació de la crisi a les xarxes, avaluant si ha estat correcta o no en funció dels punts que hem establert al model analític.

El treball se centra en l'estudi del cas de United Airlines degut a la seva actualitat i el poc estudi que hi ha hagut sobre el tema. Aquest tema ha tingut molta repercussió mediàtica, pel que és interessant veure si l'empresa ha fet una bona resposta a la pressió que han imposat els mitjans. Un altre motiu que ens ha portat a escollir-lo ha estat el fet de ser una crisi que s'ha originat a les xarxes, que suposa l'eix central del treball i del model analític. Aquest és un bon exemple per poder aplicar el model, ja que l'empresa ha comunicat a través d'aquestes plataformes. Gràcies a l'aparició dels vídeos a les xarxes, aquest és un cas amb proves i que té una bona base, pel que no es fomenta només en els testimonis que puguin fer les persones que es trobaven a l'avió o les declaracions de l'empresa. Aquests materials audiovisuals condicionen a l'empresa, pel que és un factor important que influeix en la comunicació que han de fer aquests, motiu que també ha condicionat l'elecció del tema.

Per altra banda, les companyies aèries s'exposen a aquestes crisis de forma diària degut a la gran allau de queixes que solen rebre, a banda dels problemes que poden tenir de caure més greu. Com estableix Cànovas, a l'entrevista que es pot trobar a l'Annex 3, "les companyies aèries tenen bons comitès de crisi, de fet són permanents moltes vegades, que es reuneixen cada dia". Aquest és un dels motius que també ens ha portat a analitzar aquest cas, ja que si aquestes empreses atribueixen tanta importància a la comunicació és interessant veure si es fa de forma correcta o segueixen fallant. United és una empresa que ha patit crisis anteriors, com per exemple la protagonitzada pel músic David Carroll i la seva guitarra trencada. Com publicava la BBC (Original, 2009), David Carroll no va rebre resposta fins nou mesos després que ell hagués denunciat la situació. Això demostra que alguna cosa es va fer malament, motiu pel que també s'ha escollit aquesta crisi. Procedim a fer l'anàlisi de com es va cobrir l'hostilitat comunicativa i si compleix amb els punts exposats al model analític.

6.1. Aplicació del model analític

El passat 9 d'abril de 2017, com explica Verne (Llanos, 2017), la companyia aèria United Airlines iniciava una crisi comunicativa. A l'aeroport d'O'hare, Chicago, un dels avions d'aquesta companyia patia un overbooking i obligava a quatre dels seus passatgers a baixar d'aquesta. En un primer moment, la companyia va anunciar el problema i va dir que donaria 400 dòlars a aquells que, de manera voluntària, baixessin de l'avió. Al veure que ningú accedia al tracte, United va pujar l'oferta a 800 dòlars, però tampoc van obtenir resultat. Vist que el problema no tenia solució, el gerent de la companyia aèria va procedir a triar les quatre persones per sorteig. Aquí va ser on es va iniciar el desastre. Un dels passatgers al que li va tocar baixar, David Dao, s'hi va negar ja que deia que havia de viatjar per feina, ja que és metge i havia d'arribar al seu destí aviat per temes de consulta. La companyia el va insistir en que havia de baixar i ell s'hi negava, pel que les forces de seguretat van entrar a fer-lo fora. El resultat de tot plegat va ser un vídeo, a Twitter i Facebook, on es veia com les forces policials forcejaven a l'home i l'arrossegaven pel passadís de l'avió amb les ulleres tortes i sang a la cara. Aquest vídeo va rebre 5 milions de visites en 24 hores, pel que en un moment es va iniciar una crisi comunicativa de gran nivell. Tot plegat va comportar que l'avió sortís amb dues hores de retràs i que, dos dies després, les accions de la companyia baixessin en un 6,3%.

6.1.1. Primera resposta

Establim que la crisi es va iniciar la nit del diumenge 9 d'abril i que en 24 hores ja era un fet que es coneixia a nivell mundial, que, fins i tot, s'havia traslladat als mitjans de comunicació tradicionals. Malgrat aquest últim fet, l'empresa fa la resposta a les mateixes plataformes on s'origina la crisi degut als nombrosos vídeos compartits. En relació al model analític, aquesta és una estratègia ben escollida, ja que molts usuaris segueixen la crisi allà on ha nascut i cal informar-los mitjançant aquell canal. D'aquesta manera, es pot arribar a evitar que la crisi s'estengui de manera més ràpida per més canals, obtenint com a conseqüència que menys persones tinguin coneixement dels fets.

La primera resposta arriba a Facebook (United, 2017) i Twitter (United, 2017) de la mateixa manera, en format de fotografia. Aquesta resposta la fa el director executiu, Oscar Muñoz, pel que es denota que la crisi és molt important. La imatge que comparteix la companyia, que es pot trobar a l'Annex 4, conté un missatge que diu el següent:

“El que ha passat és un fet desagradable per tots els que estem a United. Demano disculpes per haver hagut de re-ubicar aquests passatgers. El nostre equip està treballant amb urgència per cooperar amb les autoritats i donar el nostre informe detallat sobre els fets. Per altra banda, estem intentant arribar a aquest passatger per poder parlar amb ell directament i poder establir una solució al problema”.

Aquesta primera resposta, segons La Vanguardia (United, 2017), arriba després que Muñoz afirmés que havia estat culpa del passatger per haver-se posat agressiu. Segons aquest mitjà de comunicació, el director executiu va tenir una resposta molt precipitada que va comportar que la crisi encara estigués més al punt de mira. Aquest primer posicionament no l’hem pogut trobar a les xarxes de forma directa, pel que no es tindrà en compte per valorar la comunicació realitzada per l’empresa.

Aquest primer missatge va tenir moltes reaccions per part dels usuaris:

- Facebook: la imatge a Facebook va rebre 143.112 reaccions. Entenem reaccions pels m’agrada, m’encanta, em diverteix, em sorprèn, m’entristeix i m’enfada. Aquesta imatge es va compartir, també, 12.289 vegades. Pel que fa als comentaris, en va rebre un total de 112.316, dels quals la companyia només en dóna resposta a 3. Que una companyia que acaba d’entrar en crisi només respongui al 0,002% dels comentaris rebuts per part dels usuaris és un error, ja que es pot interpretar com poc interès per saber què és allò que preocupa als clients sobre el propi comportament. En general, els comentaris són molt negatius i aprofiten per tirar en cara altres faltes de la companyia i el servei que donen als clients.
- Twitter: la imatge a Twitter va rebre 7.900 m’agrada, va ser compartida 21.000 vegades i va rebre 65.000 comentaris. D’aquests comentaris, només reben resposta els tres primers, és a dir, el 0,004%. En aquest canal, els missatges es dirigeixen a fer crítica del servei i a compartir contingut viral i graciós sobre el problema. De la mateixa manera que a Facebook, es manté l’estratègia de no fer cas als comentaris dels usuaris.

En primera instància, afirmem que l’empresa fa una bona reacció amb la primera resposta a les xarxes. Com estableix el model, la primera resposta mostra que l’empresa assoleix una postura responsable per obtenir més informació sobre el que ha passat i pretén calmar els usuaris. La resposta que emet United és breu i concisa, cinc línies que mostren que l’empresa es sent commoguda pel que ha passat i que treballarà a fons per posar-hi una solució. Malgrat que l’empresa hagi optat per no respondre els missatges concrets dels usuaris, si que han emès la seva preocupació per posar solució quan abans millor.

El fet de la immediatesa ha estat el menys present en aquesta resposta, ja que es dona al dia següent. Una de les possibles causes del retard d'aquesta resposta pot ser que l'empresa hagi considerat els moments en el que els usuaris consulten més les xarxes. Malgrat això, l'avió va sortir amb dues hores de retràs i el vídeo estava donant la volta al món, pel que l'empresa podria haver fet aquesta primera resposta al moment que tothom ja estava preocupat per l'actuació que van protagonitzar.

6.1.2. Seguiment

Pel que fa al seguiment de la crisi, United no emet cap missatge. Això ens fa veure que aquest punt del model analític no el compleixen, ja que no fan res. Com hem comentat al punt anterior, la companyia no destina recursos a donar resposta als centenars de milers de comentaris que reben per part dels usuaris. És important que l'empresa treballi per posar solució, però ha de pensar en destinar recursos a donar resposta als usuaris. Que no hi hagi cap comentari durant els dies que passen entre la primera resposta i l'explicació mostra certa despreocupació per part de l'empresa, ja que no es dona importància a la preocupació que tenen els usuaris.

Aquest és un punt molt important del model, ja que cal veure quina és la resposta que tenen els usuaris i escoltar-los. En aquest cas, els usuaris segueixen comentant les imatges anteriors de la companyia per fer comentaris negatius, pel que alguna cosa de l'estratègia de comunicació d'aquesta empresa no funciona. Aquest fet pot provocar que la crisi vagi en augment, ja que si hi ha molts comentaris negatius és més fàcil que es viralitzi i arribi a més persones.

6.1.3. Explicació i postura

L'explicació i postura per part de United Airlines arriba força ràpid, emeten el comunicat el dia onze d'abril, dos dies després del problema. Veiem que és un treball que s'ha fet de forma ràpida i que l'estratègia ha estat immediata, pel que és molt positiu el treball de rapidesa que ha fet la companyia. El que fan és mantenir la coherència amb el seu estil d'accions, emetent el comunicat a les xarxes. A Twitter (United, 2017) ens trobem de nou amb la imatge, però a Facebook (United, 2017) trobem un link que dirigeix a l'usuari directament al comunicat.

El missatge de la companyia, que es pot trobar a l'Annex 5, diu el següent:

“L'horrible esdeveniment succeït en aquest vol ha suscitat diverses respostes i reaccions per part de tots nosaltres: escàndol, ràbia, decepció. Jo comparteixo tots aquests

sentiments, i un per sobre de tot: les meves més sentides disculpes pel que ha succeït. Com vostès, segueixo pertorbat pel que ha passat en aquest vol i demano les més sinceres disculpes al passatger tret a la força i a tots els altres passatgers que estaven a l'avió. Ningú hauria de ser maltractat en aquest sentit.

Els vull fer saber que assolim tota la responsabilitat i que treballarem per fer-ho de la millor manera possible.

Mai és tard per fer les coses de la forma correcta. M'he compromès amb els nostres clients i treballadors que solucionarem allò que no funciona per fer que això no torni a passar mai més. Això inclourà una minuciosa revisió dels moviments de la nostra tripulació, de les nostres polítiques per incentivar voluntaris en aquestes situacions, com manegem els casos de venda de més places de les disponibles i una examinació de com ens associem amb les autoritats de l'aeroport i la policia local. Comunicarem els resultats d'aquesta revisió el proper 30 d'abril.

Els prometo que farem el millor”.

Aquesta resposta rep les següents reaccions per part dels usuaris:

- Facebook: a Facebook reben 44.842 reaccions i es comparteix 4.040 vegades. Pel que fa als comentaris, en total en reben 38.455 que els segueixen tirant en cara el mal servei que ofereixen. D'aquests comentaris, només en tenen resposta 21, que correspon al 0,05% d'aquests.
- Twitter: pel que fa a aquesta plataforma, el comunicat va rebre 4.900 m'agrada i va ser compartit per 3.100 usuaris. En referència als comentaris, en reben 18.000, dels quals només n'obtenen resposta 6, que és el 0,03%.

Ens trobem davant un comunicat en el que s'exposa quina és la postura de la companyia de forma clara. United Airlines comunica de forma clara i molt correcta que ells són els que es fan responsables del fet i que treballaran per posar-hi solució. L'inconvenient del comunicat el trobem en que no hi ha cap explicació dels fets, pel que es deixa a l'usuari amb desconeixement total del que ha succeït i només té com a orientació els vídeos que es poden trobar a la xarxa. En aquest punt trobem incoherència amb la primera resposta, a la que es deia que es donaria la versió pròpia dels fets, cosa que no trobem en cap moment a cap de les dues plataformes. En aquest punt hi ha un error comunicatiu per part de l'empresa, que hauria d'haver sigut fidel a les seves paraules i aportar coneixement sobre l'esdeveniment als seus usuaris. Per altra banda, tornem a trobar-nos de nou amb l'error de

la poca interacció amb els usuaris. Aquesta resposta als usuaris s'ha fet en menys d'un 1%, pel que l'empresa no ha destinat gaires recursos a l'escolta de les preocupacions dels seus usuaris. És ben sabut que és molt complicat que una empresa pugui donar resposta a tots els comentaris que sorgeixen a les xarxes, ja que en pocs minuts poden arribar a ser milers, però és el que comporta introduir-se a les xarxes socials. La interacció és la característica bàsica d'aquestes plataformes, pel que el més encertat és que les empreses facin ús d'aquesta possibilitat que ofereixen les xarxes.

6.1.4. Accions

El comunicat d'accions arriba abans de l'esperat, el 27 d'abril. La companyia decideix penjar un vídeo a Facebook i Twitter amb un missatge de millora, juntament amb un link que porta a informació més detallada sobre les mesures que prendran. En aquest vídeo s'hi pot llegir: "Estem prenent mesures: quan estiguis a bord, no se't demanarà que deixis el teu seient, excepte per raons de seguretat. És un dels molts passos que estem fent ja que les accions diuen més que les paraules".

En aquest vídeo s'introdueix simplement una acció que respon directament al fet que va originar la crisi. Malgrat això, els usuaris necessiten molt més, ja que porten reclamant l'atenció de la companyia des de primer moment per mostrar-los altres problemes amb els que es troben al fer ús del seu servei. Així doncs, el primer vídeo és molt visual, però és realment breu i poc satisfactori pels usuaris. Al link que hi ha adjunt al vídeo s'hi troba més informació, però els usuaris a les xarxes socials no busquen llegir grans textos, pel que és un error aquesta manera de comunicar els canvis.

Dins aquest link tornem a trobar una disculpa escrita i una altra en format vídeo per part del director executiu, que expressa el seus sentiments respecte els fets i exposa algunes de les noves mesures. Entre aquestes accions, expressa que els usuaris no seran qüestionats per abandonar els seus llocs, a no ser que sigui per raons de seguretat. Més endavant comenta que aquells que abandonin l'avió de forma voluntària rebran 10.000 dòlars com a compensació. Aquí ja ens trobem amb una primera contradicció, ja que tant al vídeo de presentació penjat a les plataformes, com en aquest vídeo mateix, s'està dient, primer, que no es demanarà que abandonin els seients i, després, que s'oferiran 10.000 dòlars als voluntaris que ho facin. És un greu problema que una empresa digui dues coses totalment diferents en un mateix vídeo, ja que el que aconsegueix és confondre els usuaris i no saber quina és la postura que adopten. Per altra banda, hagués estat més eficaç posar el vídeo de Muñoz a les plataformes, ja que és poc probable que els usuaris entrin al link per veure què s'hi troben.

Dins hi podem trobar també la nota de premsa i un informe sobre la seva versió dels fets, que es poden trobar als annexos 6 i 7. En aquest informe i trobem molta informació, però ens interessa analitzar com fan referència als fets. La companyia explica, tal i com fan els mitjans, el procediment que es va seguir per demanar voluntaris que baixessin de l'avió, així com el sorteig que es va fer. En referència a l'incident, comenten que es va treure al senyor Dao a la força, però no parlen en cap moment de les ferides que va patir. Val a destacar, que la companyia insisteix en que aquell moment no hi havia cap dels seus treballadors forçant al passatger, sinó que va ser tot cosa de les autoritats. Aquest comentari denota, en certa manera, una atribució de les culpes a les forces de seguretat per les seves maneres de fer. Si prèviament s'ha adoptat l'estratègia d'assumir tota la responsabilitat, el comentari que fa evident que no hi havia treballadors de United a prop és innecessari. Una de les possibles accions que podria haver emprès l'empresa és esmentar qui es va fer càrrec de les despeses mèdiques del senyor Dao.

Pel que fa a la nota de premsa, aquesta atribueix més importància a els canvis que la companyia pretén fer, que són els següents:

- Limitar l'ús de la policia a les qüestions de seguretat.
- No demanar als passatgers que abandonin el seu lloc de forma involuntària, a menys que siguin temes de seguretat.
- Augmentar a 10.000 dòlars els incentius de compensació pels clients que abandonin el seu lloc de forma voluntària.
- Establir un equip de treball que busqui solucions creatives als clients que han abandonat l'avió, com per exemple l'ús d'aeroports propers, altres companyies aèries o transport per terra a les seves destinacions.
- Assegurar que les tripulacions reserven el seu vol 60 minuts abans de la sortida d'aquests.
- Proporcionar una formació anual addicional als treballadors.
- Crear un sistema automatitzat per sol·licitar voluntaris que abandonin l'avió.
- Capacitar els treballadors per resoldre els problemes de servei al client al moment.
- Reduir la quantitat d'excés de reserves.
- Eliminar la burocràcia existent per maletes perdudes i adoptar una política de "no preguntes". En aquest cas, la companyia pagarà 1.500 dòlars pel valor de la maleta i el que conté.

Aquestes mesures van seguides d'una frase que diu que “[m]entre algunes d'aquestes polítiques es fan efectives de forma immediata, algunes es dissenyaran i implementaran al llarg del 2017”.

Pel que fa a les mesures, observem de nou que hi ha contradiccions entre aquestes. Es repeteix el tema de no deixar el lloc, malgrat que es diu diferent a les dues vegades anteriors, es comenta l'increment de l'incentiu,... Destaquem que ara es parla de reduir l'excés de reserves, però no s'elimina el fet que les tripulacions puguin reservar sense límit, simplement ho han de fer 60 minuts abans per tal que ells tinguin temps de pensar què fan. En aquest punt ens adonem que l'empresa no ha fet el més correcte, ja que es podria tornar a donar la situació de l'excés de reserves en el que haurien de demanar als passatgers que abandonessin alguns dels llocs.

En relació al model analític, la manera de transmetre aquestes accions està mal escollida. Els usuaris no perden el temps a les xarxes entrant a llegir tota l'explicació de la companyia, sinó que busquen quelcom més creatiu i visual que els faci arribar el missatge de forma directa. Això mostra que l'estratègia escollida no és la millor per comunicar a les xarxes.

Aquesta primera acció va rebre les següents respostes per part dels usuaris:

- Facebook: a Facebook obté 3.328 reaccions i es comparteix 421 vegades. Pel que fa als comentaris, en rep un total de 1262, dels que n'obtenen resposta 37. De nou ens trobem amb que l'empresa només resol el 2,9% dels dubtes o queixes que fan els usuaris mitjançant aquesta plataforma, pel que no fomenten la interacció.
- Twitter: el vídeo i el link obtenen 762 m'agrada i es comparteix 231 vegades. En referencia als comentaris, en reben 525 i en responen 12. Trobem que l'empresa torna a respondre només el 2,2% dels comentaris, pel que no posen atenció al que els usuaris reclamen per les xarxes socials.

Aquesta primera acció arriba abans de l'esperat, pel que l'empresa fa un bon treball d'immediatesa. El problema el trobem en el format d'aquesta. Si al model analític dèiem que a les plataformes és important ser creatiu, trobem un vídeo escàs en el que no es presenta ni la meitat de contingut que hi ha per escrit. Els usuaris no perden el temps llegint, pel que United Airlines hauria hagut de fer un vídeo més complet en el que s'expliquin bé les mesures que prendran a partir d'ara. Per altra banda, cal destacar que el compromís de l'empresa en canviar les seves polítiques queda qüestionat per les contradiccions que hi ha a les mesures. Hagués estat més encertat que l'empresa s'hagués ajustat al temps que ells van dir, emetre les solucions el dia 30 i mirar de fer-ho de manera més completa a nivell

visual i amb accions que no es contradiguin entre elles. En general, aquesta primera acció està mal comunicada ja que no s'ha fet de forma clara ni original, pel que els usuaris no la reben com s'espera.

Posteriorment, el 29 d'abril, l'empresa emet un altre vídeo a les xarxes que diu el següent: "Estem prenent mesures: quan demanem voluntaris per agafar un altre vol, entenem que és un inconvenient. Per això, augmentem els incentius pel canvi de reserva a 10.000 dòlars. És un dels molts passos que estem fent ja que les accions diuen més que les paraules".

Aquest vídeo s'acompanya a ambdues plataformes del link que porta la nota de premsa i l'informe dels fets segons la companyia. La resposta que rep la companyia és la següent:

- Facebook: en total reben 1.588 reaccions i es comparteix 141 vegades. Reben 572 comentaris, dels quals en donen resposta a 50, és a dir, al 8,7%.
- Twitter: el vídeo rep 213 m'agrada i es comparteix 66 cops. Pel que fa als comentaris, en reben 175 i en responen 11, un 6,2%.

De nou ens trobem amb un vídeo de contingut buit i que es contradiu amb el publicat dos dies abans. Aquest vídeo segueix una línia similar a l'anterior, pel que es veu una clara estratègia d'emetre el contingut dels canvis de polítiques més rellevants de forma audiovisual. Repeteixen que estan prenent mesures ja que això fa més que les paraules, però no és gaire lògic que les mesures que emprenen no siguin compatibles entre elles, o que no les expressin correctament.

Finalment, trobem un altre vídeo compartit a les dues plataformes el dia 1 de maig en el que es llegeix:

"Estem prenent mesures: a partir d'aquest estiu, si demanem a algú que abandoni el seu lloc, un equip específic li buscarà altres opcions de viatge i farà el que calgui per tal que el client arribi a la seva destinació. És un dels molts passos que estem fent ja que les accions diuen més que les paraules".

Aquest vídeo torna a anar acompanyat del link que, quatre dies abans, exposava les mesures que pren United Airlines per millorar les seves polítiques. Les reaccions a les xarxes són les següents:

- Facebook: a aquesta xarxa es reben 1237 reaccions i es comparteix 87 vegades. Reben un total de 576 comentaris, dels quals en responen 30, un 5,2%.
- Twitter: en total reben 198 m'agrada i es comparteix 62 cops. Es fan 239 comentaris, dels quals tenen resposta 9, un 3,7%%.

En general, United intenta fer una bona comunicació de les accions en format audiovisual per tal que sigui més atractiu pels usuaris. El problema és que al fer-ho durant tres dies i deixant dies sense activitat, el que s'aconsegueix és allargar la crisi.

6.1.5. Canal

United Airlines ha respectat algunes de les característiques plantejades pel canal, però cal analitza-les bé:

- **Immediatesa:** l'empresa fa un bon treball d'immediatesa, ja que s'avança als terminis que estableix ella mateixa, sorprenent als usuaris amb les respostes abans de l'esperat. Un dels punts que pot ser criticable en referència a la immediatesa és la primera resposta, ja que potser no caldria haver esperat a que el vídeo hagués donat la volta al món, però al marc teòric ja dèiem que no és correcte comunicar per comunicar, pel que es pot entendre la seva estratègia. En general, United gestiona la immediatesa de forma correcta.
- **Usuaris actius:** aquesta ha estat una característica que United Airlines no ha gestionat de la forma més correcta possible, ja que no ha fet gaire cas als comentaris que sorgien a les xarxes per part dels usuaris. És un gran error, ja que si els usuaris estan preocupats pels fets, és transcendental que l'empresa busqui la manera de calmar-los i donar constància de la seva preocupació per satisfer les seves necessitats. En aquesta ocasió, els usuaris han aprofitat per tirar en cara altres problemes que troben a la companyia, pel que United hauria hagut de saber respondre a aquests comentaris i no alimentar més el problema. No hi ha hagut cap vegada que responguessin ni al 10% dels usuaris, pel que hi ha una deixadesa del canal, que comporta la interacció amb aquests usuaris actius. Quan una empresa entra a les xarxes socials ha de ser conscient que els usuaris d'aquestes plataformes són actius, que comenten i generen contingut, pel que hi ha d'haver una preparació per respondre a això. Aquestes plataformes generen interacció, que és molt necessària per mantenir una bona relació amb els usuaris. Això és el que United no ha sabut fer, ja que s'ha limitat a emetre el contingut que ells havien generat i no han atribuït importància a respondre als usuaris que es mostraven consternats pel comportament de l'empresa.
- **Missatges adaptats a les característiques dels usuaris:** aquest ha estat un altre dels grans errors que ha comès la companyia. Si els usuaris inicien el contacte mitjançant aquestes plataformes és perquè volen accedir a contingut breu i concís, que els deixi clar un missatge en poques paraules. United Airlines no ho ha fet així. Ha emès vídeos curts en el que no s'explicava gairebé res i ha adjuntat llargs missatges que

has de llegir si vols entendre quins són els canvis que fan. Aquest és un problema de comunicació, ja que l'empresa no ha adaptat els missatges al tipus d'usuaris que es troben en aquestes plataformes. Si els usuaris arrossequen les pantalles cap a baix, és per obtenir més contingut sobre diferents temes, veure publicacions diverses, però no per trobar-se amb textos llargs i pesats. En el cas que un usuari es trobi amb aquest tipus de missatges, el més normal és que tanqui la pantalla sense haver acabat de llegir, pel que United no ha sabut gestionar aquest fet i no ha contribuït a facilitar la informació als usuaris.

- Creativitat en el format: com ja hem avançat, United Airlines no ha estat gens creatiu a l'hora de donar resposta a les plataformes d'internet. Sabem que en aquest tipus de xarxes els continguts llargs no són els millors companys, sinó que el millor és optar pels continguts visuals i concisos. United ha adoptat les formes més tradicionals de donar el missatge en comptes de buscar alternatives que s'adaptessin a les xarxes o fossin creatives a l'hora de sorprendre als usuaris.

6.1.6. Públics

United no ha sabut treure partit a les característiques dels públics a les xarxes socials. El fet de la possibilitat de segmentar els públics els podria haver donat una orientació de quins són els tipus de missatges que millor reben i quins són els temes que més els preocupen, però el fet de no interaccionar amb ells mostra força desinterès en aquest camp. Podem dir que els públics han aprofitat aquesta hostilitat per retreure més problemes que planteja l'empresa, pel que alguna cosa està fent malament United per tenir els públics tan descontents.

A mesura que aquesta crisi ha anat avançant, els usuaris han anat perdent les ganes d'interactuar amb l'empresa i han anat baixant les reaccions a les publicacions. Això es pot relacionar directament amb la falta de resposta per part de l'empresa, ja que si els usuaris senten que no se'ls escolta decideixen deixar d'intentar que se'ls faci cas. Això pot tenir conseqüències positives i negatives. Per una banda, pot fer que la crisi acabi abans ja que la gent deixa d'interactuar, però per altra banda, pot ser que aquest desinterès pels usuaris acabi en una reducció de ventes. Analitzem el descens de les respostes per part dels usuaris:

- Primera resposta: entre les plataformes de Facebook i Twitter, la imatge rep 151.012 reaccions. Pel que fa a les vegades que es comparteix la imatge, es fa en 33.289 ocasions. Finalment, en referència als comentaris, reben un total de 177.316.
- Seguiment: com hem avançat anteriorment, no hi ha cap acció de seguiment, pel que no es pot analitzar la resposta dels usuaris.

- Explicació i postura: entre Facebook i Twitter, la imatge rep 49.742 reaccions, que suposa 101.270 vegades menys que a la primera resposta. Això suposa un descens del 67% de les reaccions. Pel que fa a vegades que es comparteix la imatge, ens trobem que es fa en 7.140 ocasions, 26.149 vegades menys que a la primera resposta. Aquí es registra un gran descens, en concret un 78,5% menys. I de comentaris, en reben un total de 56.455, que suposa 120.816 menys que a la primera resposta, que equival a un 68,1% menys.
- Accions: l'acció del 27 d'abril obté 4.090 reaccions, 45.702 menys que les obtingudes a l'explicació i postura, que suposa el 91,8% menys. Pel que fa a les vegades que es comparteix aquesta primera acció, es fa en 652 ocasions, 6.488 vegades menys que abans. Aquest descens és del 90,8%, realment molt destacable. I en referència als comentaris, en reben 1.787, que suposen 54.668 comentaris menys que els que es reben a la comunicació de l'explicació i la postura. De nou, això suposa un 96,8% menys que a la comunicació anterior.

L'acció del 29 d'abril rep 1.801 reaccions, 2.289 menys que l'acció comunicada dos dies abans, que es correspon al 55,9%. En referència a les vegades que es comparteix, es fa en un total de 207 cops, 445 menys que el 27 d'abril. Això suposa un descens del 68,2%. De comentaris en reben 747, 1.040 menys que dos dies abans, que és el 58,1%.

Finalment, l'acció que es comunica l'1 de maig obté 1.435 reaccions, 366 menys que el 29 d'abril. Amb aquestes dades, obtenim que es reacciona en un 20,3% menys. Aquesta acció es comparteix 149 vegades, 58 menys que dos dies abans, que és el 28%. I pel que fa als comentaris, en reben 815, que són 68 comentaris més que els rebuts amb l'acció anterior. Aquest ascens és del 9,1%.

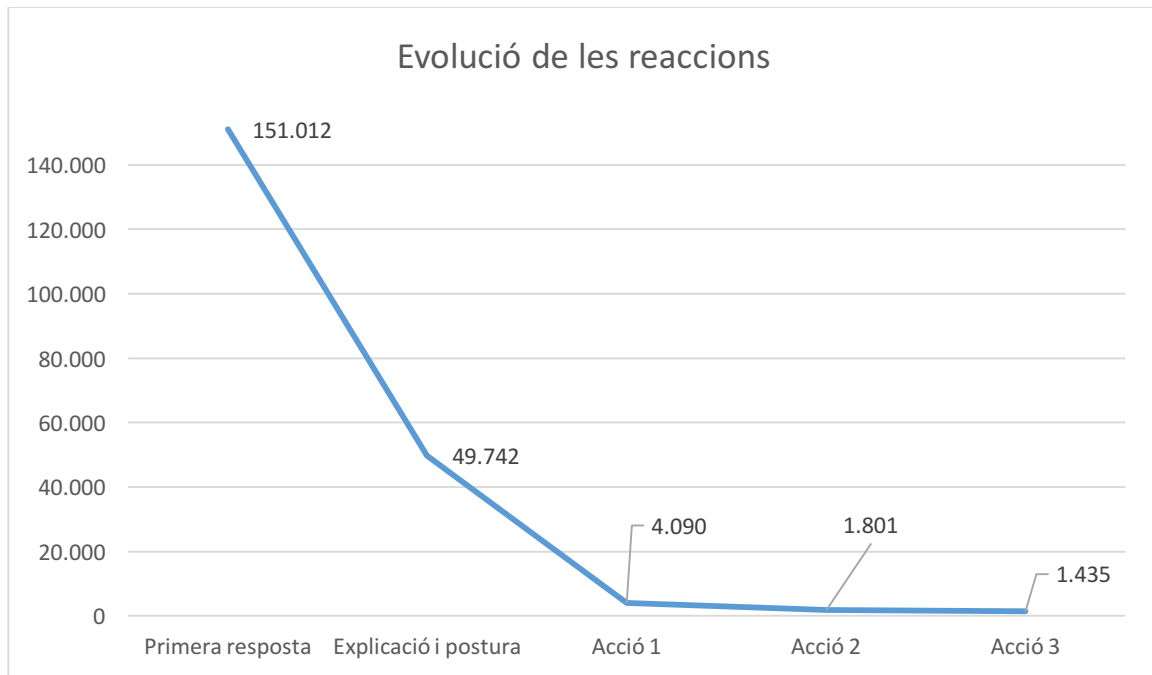


Figura 3: Evolució de les reaccions dels usuaris a les xarxes. Elaboració pròpia.

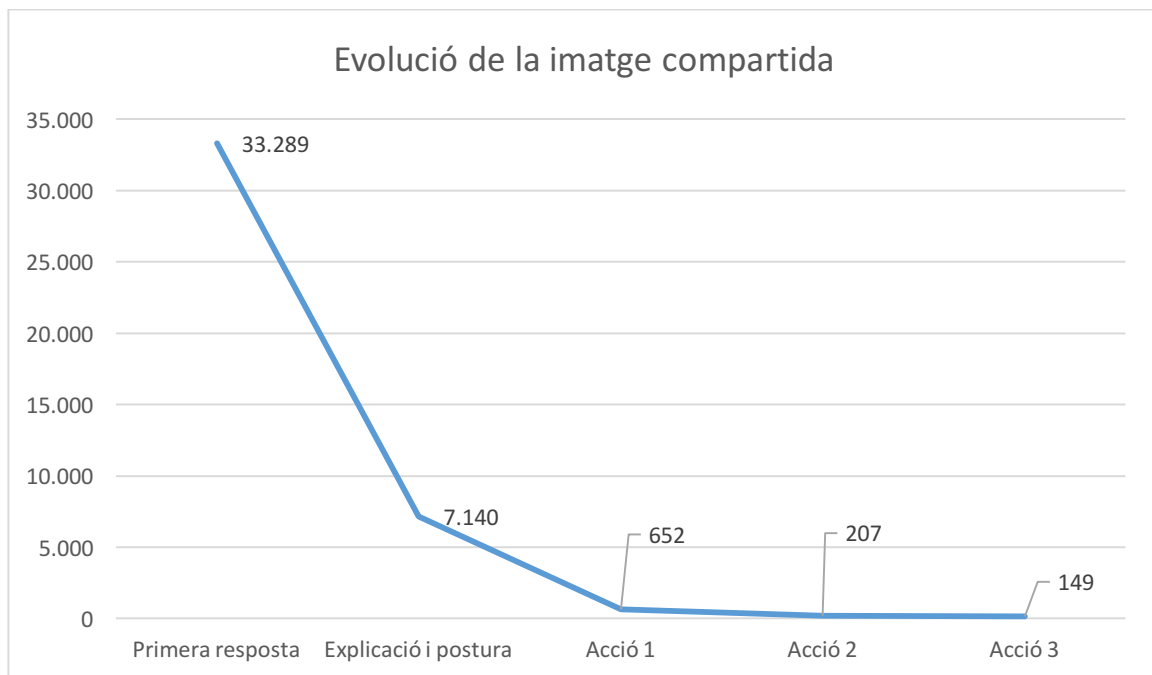


Figura 4: Evolució de la imatge compartida pels usuaris a les xarxes. Elaboració pròpia.

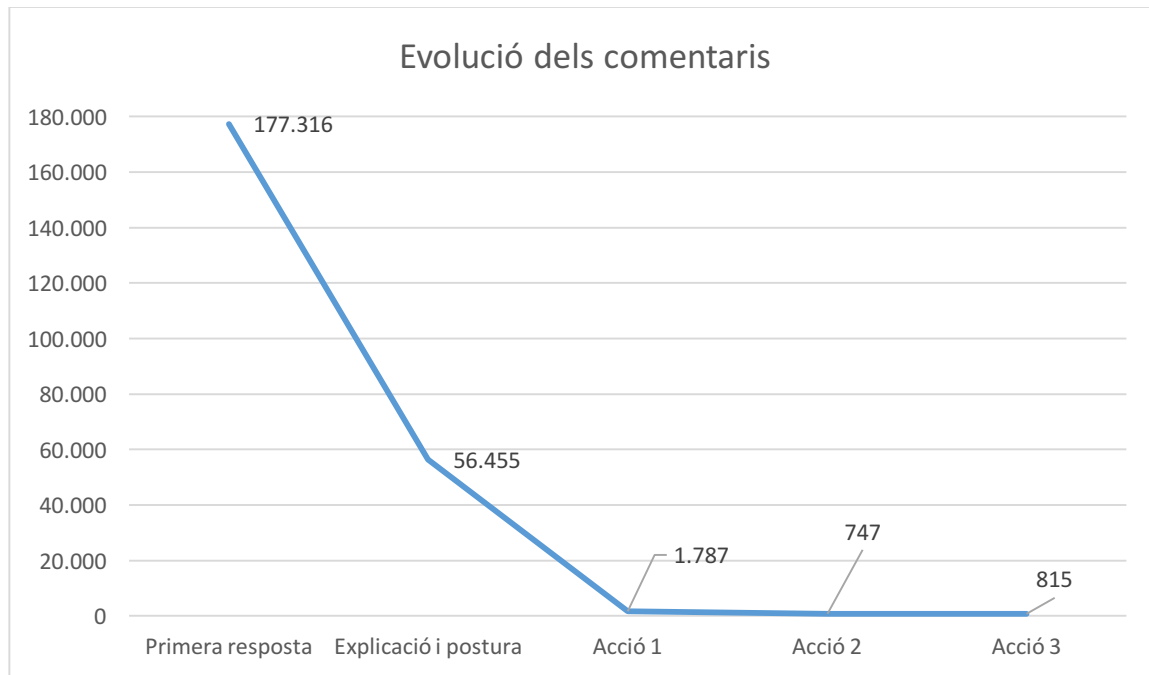


Figura 5: Evolució dels comentaris dels usuaris a les xarxes. Elaboració pròpia.

En general, veiem que els públics van deixant d'interactuar amb l'empresa de forma molt destacada a mesura que avança la crisi. Veiem que entre la primera resposta i l'explicació i postura hi ha un gran descens en els tres tipus de interacció que pot fer l'usuari. Posteriorment, el descens també és destacat, però no tan dràstic com l'anterior. Això ens demostra que aquests es cansen d'esperar les respostes de la companyia, pel que cada vegada atribueixen menys importància a les accions que aquesta pren. United hauria de tenir en compte aquest fet, ja que no respondre els comentaris negatius dels usuaris equival a augmentar l'hostilitat. El problema apareix quan no aprofiten aquesta interacció i no fan cas al reclam dels clients, pel que ells decideixen no fer cas al que l'empresa els diu, ja que en gran part, no confien en que res canviï.

6.2. Conclusions anàlisi

La cobertura de crisi que ha fet United ha estat negativa en molts dels aspectes, en general no s'ha ajustat als punts establerts al model analític. Per començar, l'estratègia del missatge no s'ha acotat gens a les característiques de les xarxes socials, ja que no han fet gaire cas al format que reclamen aquestes plataformes. Establim que caldrien moltes modificacions per tal que aquesta comunicació de crisi s'ajustés al que considerem que seria el més apropiat per comunicar una crisi 2.0. Procedim a analitzar punt per punt quines serien les millores que es podrien fer.

En referència a la primera resposta, l'empresa ha de ser conscient rebrà reaccions per part dels usuaris un cop l'hagi donat. Per tal de no alimentar més la crisi, United Airlines hauria d'haver destinat més recursos a respondre als usuaris que reaccionaven a aquesta primera imatge. No fer aquesta tasca comporta que els usuaris segueixin alimentant el creixement del fet, pel que pot empitjorar la situació. Veiem que tots els comentaris que sorgeixen són per retreure la mala praxis de l'empresa respecte al tracte als clients i el servei ofert, pel que United hauria de destinar esforços a intentar revertir aquests comentaris i alleugerar el mal que puguin fer aquests comentaris. Com hem avançat abans, aquesta resposta es podria haver fet de forma més immediata, ja que es va procedir a donar-la un cop la crisi era coneguda arreu.

Pel que fa al seguiment, hagués estat molt encertat que United hagués anant emetent missatges sobre com es desenvolupava la situació. En el cas de no fer-ho, estratègia que la companyia ha escollit, el més correcte hagués estat respondre a allò que els usuaris comenten a les plataformes. Aquesta resposta hagués ajudat a mostrar que l'empresa és responsable dels errors que es cometien i que treballa per donar el millor servei possible als seus clients. Si l'empresa no fa el seguiment i decideix no respondre als comentaris que fan els usuaris el que es denota és una falta de compromís, ja que estan dins plataformes que apel·len la interacció i ells no ho porten a la pràctica.

Quan passem a la comunicació de l'explicació i la postura, United Airlines hauria d'haver començat el comunicat explicant el que va passar a l'avió i quins van ser els motius pels que es va recórrer a les forces policials per fer fora el passatger. Tot seguit, haurien hagut d'introduir les disculpes que han redactat molt correctament i fer-se responsables del que va passar. Pel que fa a les xarxes, és poc comprensible que després del problema segueixin sense atendre els clients. La companyia hauria d'aprendre del seu error i destinar recursos a tenir personal que estigués atent a allò que preocupa als usuaris de la xarxa i a fer-los saber que són conscients de les seves mancances i que treballaran per solucionar-les. En general, United intenta fer una bona comunicació de la seva postura, però es queda a mig camí.

Finalment, establim les millores comunicatives que es podrien fer en referència a les accions. En comptes de fer tres vídeos curts i, a grans trets, buits de contingut, l'empresa hauria hagut de fer un bon vídeo on s'expliquessin de forma creativa totes les mesures que es prenen. L'estratègia del missatge no ha estat ben escollida, en primer lloc pel que comentem de fer diversos vídeos amb contingut escàs, i en segon lloc pel text que s'ha de llegir si es vol obtenir la informació. L'empresa no ha treballat de forma creativa, s'ha

conformat amb la manera tradicional de comunicar les crisis, pel que hauria hagut d'aprofitar les característiques de les plataformes i buscar una forma de crear impacte sobre els usuaris i respondre a les seves necessitats. Com hem dit, s'han emès tres vídeos buits de contingut, però dins el link hi ha un vídeo on el director executiu on demana disculpes i exposa la responsabilitat de l'empresa. El més encertat hagués estat que United hagués posat aquest vídeo a les xarxes, sense la necessitat d'accedir al link. D'aquesta manera, l'empresa hagués transmès més sensació de responsabilitat i els usuaris haurien accedit a un contingut més clar i on se'ls explica tot el que la companyia vol fer. Aquesta no hagués estat la forma més creativa, però sí que s'hagués donat un missatge amb més contingut i que hauria transmès tot el necessari als usuaris. Per altra banda, l'empresa hauria d'haver comunicat els fets d'una altra manera. Quan decideixen explicar la seva versió, ho fan sense donar detalls i intentant atribuir la culpa a un tercer, pel que contradiuen la seva estratègia d'assumir la responsabilitat. L'empresa hauria d'haver donat aquesta postura però seguint la seva estratègia, assumint la responsabilitat i no intentant disminuir l'impacte amagant detalls que es poden veure als vídeos.

Pel que fa al canal i als públics ens trobem també amb una situació força negativa. L'empresa no ha sabut aprofitar la interacció que permeten les xarxes per calmar el problema, ja que han decidit no fer cas del que deien els usuaris i seguir amb la comunicació de les accions. L'han allargat més del que calia amb l'emissió de vídeos buits, pel que els caldria fer un estudi de com els ha funcionat l'estratègia i veure quins són els punts que han de millorar. United no ha sabut analitzar bé els públics i les seves necessitats, en gran part per no haver fet l'ús correcte del canal. Si s'haguessin destinat recursos a escoltar els públics, l'empresa hagués pogut fer un bon ús del canal i respondre a les necessitats que presenten els seus usuaris.

Establim, doncs, que United no ha sabut treure partit al canal escollit, de la mateixa manera que no ha entès les característiques dels públics d'aquestes plataformes i no han sabut adequar els missatges a aquestes particularitats. Finalment, tampoc s'ha escollit la millor estratègia pel missatge, pel que no ha funcionat com ells esperaven.

7. Conclusions

Després de la bibliografia consultada, el treball de camp realitzat i l'estudi de cas pràctic, obtenim diverses conclusions que ens permeten donar resposta a les preguntes d'investigació plantejades inicialment.

Les conclusions que extraïem són les següents:

- Les empreses són més vulnerables a patir una crisi degut a la seva presència a les xarxes. Aquestes s'exposen als públics i a la interacció amb aquests, pel que hi ha més canals on es poden iniciar hostilitats comunicatives.
- Un altre motiu que fa que les empreses siguin més vulnerables és la seva poca consciència de la importància que tenen les xarxes, així com la necessitat d'establir bona interacció amb els usuaris d'aquestes plataformes.
- La comunicació de les crisis a les plataformes 2.0 és més complicada degut a la necessitat de fer el control constant de les xarxes.
- Hi ha hagut un canvi en la manera de comunicar respecte a les crisis tradicionals, ja que les xarxes socials han comportat noves estratègies comunicatives en referència a l'estratègia del missatge, els públics i els canals.
- Les crisis 2.0 han comportat canvis en l'estratègia del missatge, ja que han aparegut nous formats que s'adapten a les xarxes com són els materials audiovisuals.
- Els públics presenten noves necessitats i noves maneres de relacionar-se amb l'empresa, en busca de mantenir bona relació amb l'empresa per mitjà de la interacció.
- Els nous canals han comportat la necessitat de la immediatesa, ja que els períodes de temps que donen els usuaris a les empreses per reaccionar són més breus.

Podem concloure que les xarxes socials han comportat molts canvis a la comunicació de crisis i que les empreses no en són prou conscients. En general, cal que les empreses aprenguin que aquesta és un àrea molt important i que un bon treball pot contribuir a fer que les crisis siguin més lleus. Aquest treball aporta unes pautes fiables per avaluar si les empreses han dut a terme la comunicació de crisi 2.0 de la forma que els usuaris esperen, pel que pot ser un bon model per establir quines són les millores necessàries que han de fer les companyies en aquest àmbit.

8. Futures investigacions

Aquest treball obre les portes a futures investigacions. Les xarxes socials estan en canvi constant, ja que internet i les noves tecnologies avancen de manera molt ràpida. Les futures investigacions a partir d'aquest treball poden veure quins són els canvis que han patit les plataformes i millorar el model analític en funció d'aquestes variacions.

Per altra banda, es pot fer un estudi referent a la part de la pre-crisi i la post-crisi. Això comportaria una ampliació del model analític a dos dels períodes de crisi que no estan contemplats en aquest treball.

Es poden ampliar també les referències a les pautes que han de dur a terme les empreses per fer una correcta comunicació a les plataformes. Amb els canvis constants dels canals i les necessitats dels públics es podran establir noves mesures que garanteixin que aquesta comunicació s'adapta als canvis.

Un altre estudi que es pot fer arrel d'aquest treball és l'estudi de com afecta que una empresa sigui original al moment de comunicar. Es pot analitzar si l'ús d'aquests materials comporta que els resultats de la comunicació de crisi sigui més positiva i l'usuari ho valori així. Es pot agafar un cas pràctic que faci ús d'aquest mètode i estudiar si el resultat és positiu.

Finalment, el treball que es pot derivar d'aquest i que és el més bàsic, seria aplicar el model a altres crisis i ampliar la mostra per extreure conclusions més concretes.

9. Bibliografia

- AGUILERA, S. (2011) ***Las redes sociales online como herramienta de Trabajo y ocio en España***, Universitat Abat Oliba CEU: Barcelona.
- CANALS, A.; DÍAZ, A.; MOLINA J.L.; PATRACA, B. (2012) ***Xarxes socials, fonaments i aplicacions***, Editorial UOC: Barcelona.
- CELAYA, J. (2011) ***La empresa en la Web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial***, Gestión 2000: Barcelona.
- CASTILLO, A.; PONCE, D. (2015) ***Comunicación de crisis 2.0***, Editorial Fragua: Madrid.
- “Cómo llegó Volkswagen a una de las peores crisis de su historia” [en línea] BBC (2015) Disponible a internet: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150922_volkswagen_escandalo_tramp_a_perdidas_ac [Consultat: 05/01/2017]
- DE LA CIERVA, Y. (2015) ***Comunicar en aguas turbulentas. Un enfoque ético para la comunicación de crisis***, Editorial EUNSA: Navarra.
- “Donettes retira los envases con el polémico eslogan ‘A pedir al metro’” [en línea] La Vanguardia (2011) Disponible a internet: <http://www.lavanguardia.com/economia/marketing-publicidad/20110930/54223426090/donettes-retira-los-envases-con-el-polemico-eslogan-a-pedir-al-metro.html> [Consultat: 23/12/2016]
- ENRIQUE, A.M. (2007) ***La comunicación empresarial en situaciones de crisis***, Universitat Autònoma de Barcelona: Barcelona.
- ENRIQUE, A.M.; MORALES, F. (2015) ***Somos estrategias***, Editorial Gedisa: Barcelona.
- “Escándalo en un vuelo de United sobrevendido: bajan a golpes a un pasajero” [en línea] CN Radio (2017) Disponible a internet: <http://www.rcnradio.com/internacional/escandalo-vuelo-united-sobrevendido-bajan-los-golpes-pasajero/> [Consultat: 26/04/2017]
- FARRÉ, J.; GONZALO, J.L. (2011) ***Teoría de la comunicación de riesgo***, Editorial UOC: Barcelona.
- FERNÁNDEZ, F. (2011) ***Comunicación interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales***, Ediciones de las Ciencias Sociales: Madrid.

- FERRER I MUÑOZ, J. (2000) **La comunicación interna y externa en la empresa**, Edició privada.
- GALÁN, R.; ESCUDERO, J. (2009) **El error positivo. Atrévete a equivocarte. Cómo convertir el error en una ventaja competitiva y en una oportunidad de crecimiento**, Gestión 2000: Barcelona.
- “Greenpeace denuncia la relación de Nestlé con la deforestación en Indonesia” [en línia] Greenpeace (2010) Disponible a internet: <http://www.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100318-02/> [Consultat: 26/04/2017]
- HALPERN, D. (2008) **Crisis 2.0: la necesidad de un modelo integrado de comunicación**, Cuadernos de información, nº22 (pg. 48 - 56).
- “Informe tacha de “agresivo” a pasajero sacado de avión United” [en línia] Excelsior (2017) Disponible a internet: <http://www.excelsior.com.mx/global/2017/04/25/1159732> [Consultat: 26/04/2017]
- “La crisis del Galaxy Note 7 no ha terminado: las dudas que Samsung aún debe responder” [en línia] El confidencial (2016) Disponible a internet: http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-10-12/samsung-galaxy-note-7-crisis-preguntas-smartphones_1273694/ [Consultat: 21/04/2017]
- LLANOS, H. “Un pasajero es expulsado a la fuerza de un vuelo con overbooking” [en línia] Verne (2017) Disponible a internet: http://verne.elpais.com/verne/2017/04/10/articulo/1491840510_438566.html [Consultat: 17/05/2017]
- LULL, J.; NEIVA, E. (2012) **The Language of Life. How Communication Drives Human Evolution**, Prometheus Books: Estats Units.
- MONTANERA, R. “Estudio anual de redes sociales” [en línia] IAB Spain (2016) Disponible a internet: http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/04/IAB_EstudioRedesSociales_2016_VCorta.pdf [Consultat: 03/02/2017]
- MORATÓ, J. (2011) **Comunicació i estratègia: l'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació**, Editorial UOC: Barcelona.
- OLIVO, Y. “United Airlines: Pasajero fue arrestado por agresivo” [en línia] Segundo enfoque (2017) Disponible a internet: <http://segundoenfoque.com/united-airlines-pasajero-fue-arrastrado-por-agresivo-31-346094/> [Consultat: 26/04/2017]

- **“Original venganza contra una aerolínia”** [en línia] *BBC* (2009) Disponible a internet:
http://www.bbc.com/mundo/cultura_sociedad/2009/07/090723_1650_musico_aerolin_ea_np.shtml [Consultat: 25/05/2016]
- OZONAS, L. ; PÉREZ, A. (2004) ***La entrevista semiestructurada. Notas sobre una práctica metodológica desde una perspectiva de genero***, La Alijaba: La Pampa.
- **“Policía da su versión sobre desalojo de pasajero de United Airlines”** [en línia] *SDP Noticias* (2017) Disponible a internet:
<http://www.sdptonicias.com/internacional/2017/04/25/policia-da-su-version-sobre-desalojo-de-pasajero-de-united-airlines> [Consultat: 26/04/2017]
- POZZI, S. **“El pasajero evacuado por United Airlines demandará a la compañía”** [en línia] *El País* (2017) Disponible a internet:
http://economia.elpais.com/economia/2017/04/13/actualidad/1492090249_522045.html [Consultat: 26/04/2017]
- ROGERS, E. (1980) ***La Comunicación en las organizaciones***, McGraw Hill: Mèxic.
- ROJAS, P. (2011) ***Community Management. En una semana***, Gestión 2000: Barcelona.
- RUIZ, A.; COPPOLA G. (2011) ***Gestión de riesgo comunicacional***, La cirujía Ediciones: Argentina.
- SCARPELLINI, P. **“United Airlines, ante una demanda millonaria”** [en línia] *El Mundo* (2017) Disponible a internet:
<http://www.elmundo.es/internacional/2017/04/13/58ef9c1f468aebd93a8b45b4.html> [Consultat: 26/04/2017]
- SHEENAN, M.; QUINN-ALLAN, D. (2015) ***Crisis communication in a Digital World***, Editorial Cambridge University Press: Cambridge.
- **“United Airlines announces changes to improve customer experience”** [en línia] *United* (2017) Disponible a internet: <http://newsroom.united.com/2017-04-27-United-Airlines-Announces-Changes-to-Improve-Customer-Experience> [Consulta: 16/05/2017]
- **“United Airlines es acusada de ‘racista’ por expulsión forzosa de pasajero chino en EEUU”** [en línia] *Gestión* (2017) Disponible a internet:
<http://gestion.pe/empresas/united-airlines-acusada-racista-expulsion-forzosa-pasajero-chino-eeuu-2187191> [Consultat: 26/04/2017]

- **“United devolverá el dinero a todos los pasajeros del vuelo del que echó a un cliente a rastras”** [en línia] *La Vanguardia* (2017) Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/economia/20170413/421670182718/united-devolver-dinero-pasajero-expulsado.html> [Consultat: 26/04/2017]
- **“United Express Flight 3411 Review and Action Report”** [en línia] *United* (2017) Disponible a internet: <https://hub.united.com/united-review-action-report-2380196105.html> [Consulta: 16/05/2017]
- UNITED AIRLINES (2017a) “Here’s just one of the many changes we’re making, so procedures don’t get in the way of what we know is right. <http://uaflly.co/changes>” (01/05/2017) [Facebook] <https://www.facebook.com/United/videos/1348457918525080/> [Consulta: 16/05/2017]
- UNITED AIRLINES (@united) (2017a) “Here’s just one of the many changes we’re making, so procedures don’t get in the way of what we know is right. <http://uaflly.co/changes>” (01/05/2017) [Twitter] <https://twitter.com/united/status/859029656745385985> [Consulta: 16/05/2017]
- UNITED AIRLINES (2017b) “This is one –of many- new changes we’re making to the way we fly, serve, and respect you. <http://uaflly.co/changes>” (29/04/2017) [Facebook] <https://www.facebook.com/United/videos/1348457008525171/> [Consulta: 16/05/2017]
- UNITED AIRLINES (@united) (2017b) “This is one –of many- new changes we’re making to the way we fly, serve, and respect you. <http://uaflly.co/changes>” (29/04/2017) [Twitter] <https://twitter.com/united/status/858304974408654849> [Consulta: 16/05/2017]
- UNITED AIRLINES (2017c) “United CEO Oscar Munoz: I’m sorry. We will fix this”. (11/04/2017) [Facebook] <https://www.facebook.com/United/posts/1329133183790887> [Consulta: 16/04/2017]
- UNITED AIRLINES (@united) (2017c) “United CEO Oscar Munoz: I’m sorry. We will fix this”. (11/04/2017) [Twitter] <https://twitter.com/united/status/851875102769721344> [Consulta: 16/04/2017]
- UNITED AIRLINES (2017d) “United CEO response to United Express Flight 3411” (10/04/2017) [Facebook] <https://www.facebook.com/United/photos/a.218041034900113.48865.199504650087085/1327123630658509/?type=3> [Consulta: 16/05/2017]

- UNITED AIRLINES (@united) (2017d) “United CEO response to United Express Flight 3411” (10/04/2017) [Twitter]
<https://twitter.com/united/status/851471781827420160> [Consulta: 16/05/2017]
- UNITED AIRLINES (2017e) “We let policies get ahead of our values. We’re taking steps to change. uaflly.co/changes” (27/04/2017) [Facebook]
<https://www.facebook.com/United/videos/1347050241999181/> [Consulta: 16/05/2017]
- UNITED AIRLINES (@united) (2017e) “We let policies get ahead of our values. We’re taking steps to change. uaflly.co/changes” (27/04/2017) [Twitter]
<https://twitter.com/united/status/857580127043035136> [Consulta: 16/05/2017]
- “We are making changes to ensure that we always put customers first” [en línia] United Airlines (2017) Disponible a: <https://hub.united.com/united-actions-being-taken-2379920604.html> [Consulta: 16/05/2017]
- ZAPATA, L. (2016) ***Industria de la comunicación y economía digital. Guía básica del DirCom***, Editorial UOC: Barcelona.

10. Annexos

Annex 1: Entrevista a Ana María Enrique

Aida: ¿Cuáles cree que son los elementos básicos para una buena comunicación de crisis?

Ana M^a: Para empezar, lo principal, aunque me repita mucho, es la prevención. La prevención, no solo en la propia gestión de administración de crisis, sino en la propia comunicación. Si tu tienes asentada una cultura de comunicación en la organización, es decir, ya has trabajado todo el tema de estrategias, canales,... no solo con los públicos internos, ahora nos vamos hacia el público externo. Es decir, tu has establecido canales donde la comunicación no es unidireccional, sino que es bidireccional, es decir, que escuchas a tus stakeholders. Esto ya es importante y significa que ya conoces a tu público. Realmente, la comunicación corporativa y la comunicación que se define de las empresas, se trata de establecer relaciones favorables con los públicos y que, por supuesto, la comunicación sirva de herramienta de gestión. ¿Eso que significa? Que si nosotros tenemos asentado una buena cultura de comunicación, tanto hacia dentro como hacia fuera, es algo que tenemos ganado. Luego, muy importante en temas de prevención es la auditoria de riesgos. Es decir, es tomar conciencia por parte del director de comunicación, e incluso por parte del director general, de que en cualquier momento podemos pasar por una situación de riesgo, susceptible de derivar en crisis. Esto que parece algo tan sencillo, esta pedagogía que tienen que hacer los directores de comunicación es tremenda, porque no existe esta conciencia de que en cualquier momento una organización puede pasar por una crisis del tipo que sea, aunque sea al principio algún tipo de hostilidad en las redes. Esa necesidad comunicativa, si no se ha tajado antes, puede derivar en crisis. Por lo tanto, ¿qué hay que hacer? Prevención, y la prevención pasa por tener establecidas ya buenas prácticas de comunicación, pero por otro lado el estar preparados para luego ganar tiempo. Si no podemos acotar esos riesgos, al menos tener establecidos cuatro o cinco ítems o apartados de una orientación que te permita ganar tiempo y ser resolutivo. Por lo tanto, muy importante la prevención. Pero con la prevención no lo tenemos todo, porque el

hecho de que tu prevengas no significa que vas a poder evitar una crisis al cien por cien. Muchas veces, como entran muchos factores, y muchos públicos que van a hablar y que van a comunicar alguna cosa suya, eso significa que la organización pierde el control total de la comunicación. Por lo tanto tienes que asegurar antes de que hablen los demás, que van a hablar, el tener un poco controlada esa comunicación. Como no vas poder, hay que tener gestionada la comunicación de crisis para que esto no pase.

Entonces, para que esto no pase hay que tener establecido un protocolo de reacción. Tenemos así, por un lado la prevención y por otro la reacción. En la reacción necesitamos saber cuales son los pasos, primero, el saber que si pasa tenemos que optar por una estrategia de comunicación: callarnos, no callarnos... a veces el silencio es rentable, aunque algunos pensemos que no, como decía un escritor, a veces no, pero a veces sí, en función de la gravedad de la crisis. También podemos optar por ser proactivos, vamos a asumir responsabilidades, vamos a transferir, vamos a negarlo. Muchas veces se culpa a la empresa de algo que puede acabar en crisis y la empresa, si es transparente, ya que la transparencia, la sinceridad y la honestidad son muy importantes en estas situaciones; si la empresa sabe que lo que ha hecho que se está comentando en medios de comunicación es mentira o falso, tiene que contarlo y salir a la palestra para zanjarlo. Por lo tanto, saber cuales son las estrategias que tiene la organización, pero luego, saber qué hacer, tener preparados protocolos de respuesta, argumentario, saber que hay que hacer un seguimiento de medios, saber quién conformará el comité de crisis, eso tan sencillo luego no lo es. Si ya sabemos que en situación de crisis tenemos que llamar al director general, al director de recursos humanos, al asesor jurídico, al gabinete jurídico y al dircom, saber cómo los localizamos, cuando tenemos la reunión, dónde nos vamos a reunir, si todo eso ya está preparado previamente es tiempo que ganas. Si no estas preparado, ya empieza todo el mundo a ponerse nervioso, normalmente si sale en los medios de comunicación, llamamos al director de comunicación si está y se tiene o al asesor en comunicación... Todo eso hace que la gente esté demandando respuesta por redes sociales, ahora más con el transmedia, periodistas que nos llaman para saber cuándo convocamos rueda de prensa, están esperando el comunicado y no lo tenemos redactado,... todo esto de la etapa de reacción, lo que hayamos ganado en prevención ya lo tenemos. Por

supuesto, no lo tenemos todo, pero aquí está todo el seguimiento que se puede hacer.

Una vez acabada la etapa de reacción, luego viene la etapa de recuperación o post-crisis, que es la etapa de, cuando ya hemos recuperado la normalidad, vamos a sentarnos, vamos a ver qué hemos hecho bien y qué no, qué vamos a aprender para el próximo, tenemos que establecer o articular acciones o actividades de comunicación para recuperar la confianza que hemos perdido, o no, a lo mejor no hemos perdido la confianza pero tenemos algún público tocado. Son todas estas historias que si tienes asentadas en tu cabeza, que la crisis va a pasar por diferentes etapas y todo lo que hayamos adelantado es tiempo que tenemos ganado. Esto son las diferentes claves que te puedo dar.

Ai: Lo más básico.

An: Sí.

Ai: Entonces, como ya apuntaba, durante las crisis la gente demanda más respuestas debido al transmedia. ¿Cuáles son las diferencias más básicas entre una crisis tradicional y una que se origina en redes sociales?

An: Lo acabas de decir, la inmediatez. Es decir, el que en 0,0 segundos ya tengas a gran parte del público consumidor, potencial consumidor o, incluso, que no tenga nada que ver pero que por la actividad que tu realizas o el campo en el que operas están preocupados por tu manera de actuar. Entonces, puede haber una hostilidad comunicativa muy fuerte. La inmediatez es lo que ahora ha hecho a la empresa perder el control, y no solo la inmediatez en el tiempo, sino también en el lugar, en el cuando, la cantidad, la gran proliferación que hay de plataformas, no sabes por donde te va a venir la hostilidad. Por lo tanto, la pérdida de control se debe, lógicamente, a toda esta nueva actividad que se ha producido en internet y las nuevas tecnologías, aunque ya lo de nuevas está de más. Esta claro que la diferencia que hay ahora con estos nuevos medios es que tengas a personas, por eso se han creado también muchos perfiles de community manager que deben estar formados o con un mínimo de protocolo de qué hacer en el caso de detectar una hostilidad comunicativa. A veces son simples trolls que a lo mejor es mejor no

alimentarlos, el “don’t fit the troll” o, a lo mejor, en función de cómo sea, se opta por la otra parte de “pet the troll”, trabajarlos para que algo que era negativo pase a ser positivo. Esto puede ayudar a la marca a afianzar esa reputación o imagen de marca. Ten en cuenta, que muchas crisis, también, lo enfocamos como algo negativo, pero en función de cómo tu gestionas la comunicación de crisis, de cómo acabas esta situación puede influir en tu reputación. En una crisis, como decía Joan Costa, “todo comunica”, hasta las acciones. Las diferencias son que, antes solo con los medios de comunicación de masas en los que la relación no era tan directa posiblemente con los consumidores, tu sabías que era muy importante el medio y que tenías que hacer un buen trabajo con este stakeholder de cuidar los titulares, dar los comunicados,... ahí tenías como 24 horas para reaccionar. Ahora no, ahora te piden reacción. Quizá no una hora o dos horas, porque una cosa que estamos viendo es que la empresa con tal de dar información enseguida, a veces se arriesga y es muy impulsiva, luego incluso tiene que lamentarse de lo que ha dicho. Me estoy acordando de una crisis que ocurrió en Argentina con Starbucks, en la que se acabaron los vasos de Starbucks y el Community Manager puso algo del tipo “Lo sentimos mucho pero ya no tenemos vasos de la marca Starbucks y tenemos que usar unos propios vasos de nacionalidad argentina”. ¿Qué pasó? El querer comunicar que no tenían los vasos con los tamaños regulares, generó un problema en Argentina ya que la gente preguntaba “¿Qué pasa, que los vasos de plástico que se fabrican en Argentina son malos?”. Esto a Starbucks le creó una crisis en las redes sociales muy interesante, por el simple hecho de querer informar acabó creando una crisis el propio Community Manager. Esto es lo que te quiero decir, ojo con cómo respondemos, es importante la formación de la gente y, sobretodo, el tiempo. Ahora te puede venir por cualquier lado, por cualquier plataforma.

Ai: Entonces, el peligro más grande que viven las empresas a raíz de las redes, ¿es el hecho de que son más susceptibles, quizá, a sufrir una crisis?

An: Totalmente, porque ahora incluso, es el propio consumidor... antes que estuvieran estos medios, las empresas sí que se preocupaban por saber lo que opinaban sus consumidores, pero lo hacían a través de sus auditorías internas, de sus estudios de mercado, pero es que ahora lo puedes consultar a través de un click. Entonces, hoy más que nunca, el punto de contacto entre la empresa y el

consumidor está a un click, a menos de un segundo. Esto es muy fuerte, y hay empresas que lo han entendido así y han retirado campañas. Por ejemplo, todo lo que ha pasado con “La Noria”, muchos clientes como Campofrío retiraron su publicidad en el prime time del programa ya que habían traído a la madre del “cuco”, el supuesto asesino de Marta del Castillo. Las marcas retiraron la publicidad porque, a través de las redes sociales, se hizo presión, no solo al programa, sino a los patrocinadores y anunciantes que estaban poniendo dinero en el prime time de “La Noria”. Tu imagínate el poder que tiene ahora mismo el ciudadano, que es capaz de desmontar una campaña de publicidad. Ahora mismo ha pasado con Pepsi, el anuncio que han hecho de aprovechar los movimientos y manifestaciones, de poner a Kendal Jenner en el medio como algo muy frívolo. La gente, a través de la plataforma ha empezado a protestar de porqué utiliza Pepsi todo esto de los movimientos de una manera muy frívola, poniendo a la modelo allí para que le de la bebida al policía. La gente dice “se acabó la frivolidad”, entonces lo dicen a través de las redes. ¿Tu sabes lo que habrá costado esa campaña que es global? La tira de millones que le habrán tenido que pagar a la modelo. Quizá a nivel artístico es muy bonito, pero el storytelling es horrible. Pero esto lo ha conseguido la ciudadanía, a lo mejor empezaron 4 o 5 personas, se ha ido haciendo eco y en 3 días han tenido que retirar la campaña mundial.

Ai: Ahora ya más en referencia a mi modelo analítico, he establecido diez puntos. Lo primero que creo que tiene que haber es una respuesta inmediata, lo que pasa es que no es inmediata de decir “pues nos pasa esto”, sino decir “sabemos que tenemos un problema, vamos a trabajar en ello”. Es lo que decía, no dar una respuesta de querer solucionar ya porque si no podemos meter la pata.

An: Primero, es muy importante conocer a la persona que está creando esa hostilidad, es súper importante. Antes de entrar en el terreno del nivel de gestión de comunicación, la respuesta que damos y abordar el contenido y el cómo, es muy importante que veamos el qué y el quien.

Ai: En esta misma línea, yo he apuntado aquí que es muy importante que la empresa de respuesta en la misma plataforma dónde se ha originado el problema. No tiene sentido que si estás en Twitter me respondas por Youtube.

An: Esto es un poco lo que dicen Esparcia y Ponce, que en la parte de analizar el usuario se analiza la plataforma. Efectivamente, la respuesta siempre debe hacerse por el mismo canal. Y puede parecer algo muy sencillo y que se resuelve con sentido común, porque yo digo “si la crisis se te está creando en Twitter, cómo se te ocurre esperar a lanzar un comunicado en los medios offline y no haber comunicado nada a través de Twitter” y esto ha pasado.

Ai: Claro, encima que también alimentas más públicos.

An: Exactamente. Todos esos errores, pueden parecer algo de sentido común. Pues te aseguro que muchas empresas, por el miedo o por otras causas no lo hacen. Si ha pasado en esta plataforma, demos la solución en esta plataforma. ¿Qué puede pasar? Que en esa plataforma, como un virus, se despliegue por otras plataformas. Pues tenemos que estar muy atentos, seguimiento. ¿Y qué puede pasar? Que los medios offline se hagan eco, que pasa mucho y ya podemos hablar de crisis, de lo que pasa en el medio online y es cuando la crisis puede afectar a la reputación y la imagen pública. Aquí es cuando podemos hablar de una crisis de impacto, entonces, cuando estamos usando medios de comunicación que llegan a la opinión pública el despliegue es total. Pero, de cuantas crisis no nos hemos enterado porque una empresa la ha sabido gestionar muy bien con una sola red social, si no formamos parte de esta red social o no hacemos un seguimiento no nos enteramos. Solo nos enteramos cuando ya sale en televisión, prensa, radio y se hacen eco.

Ai: Mi segundo punto es que la empresa haga una explicación de lo que está pasando y la postura que adoptan. Es decir, es necesario que la empresa diga “el problema que hay es este”, porque lo que decía, puede haber muchas especulaciones. Entonces la empresa debe decir “lo que realmente está pasando es esto y nosotros queremos actuar de esta manera, movernos por aquí”...

An: Lo que te quería decir, estoy muy de acuerdo con este punto y lo encuentro muy bien identificado. ¿Qué pasa aquí Aida? Que es muy importante de que si no tenemos toda la información, porque requerimos de una investigación, hay que

decirlo, decir “pues no podemos daros toda la información porque ahora mismo estamos investigando y en cuanto tengamos todos los datos necesarios para comunicar os lo comunicaremos, pero dejarnos que averigüemos”. Si tu esto se lo dices a tus usuarios o a tu público, esto se entiende, pero hay que argumentarlo y ponerlo de tal manera que primero, la organización muestre ganas de interactuar y dar explicaciones, pero no nos apresuremos nosotros como organización ya que si no tenemos toda la información no podemos decir algo que a lo mejor vamos a tener que desmentir. Por lo tanto, digamos que estamos en proceso de investigación y que en cuanto tengamos más datos pues ya lo comunicaremos. Pero bien, si dices esto y prometes algo, porque es muy importante tener cuidado con las promesas, luego tienes que hacerlo. Pero no nos precipitemos si todavía no sabemos como vamos a actuar, pero aunque sea una frase, dos frases o tres frases de que estamos investigando. ¿Qué es lo que pasó con Donettes? Donettes al principio quiso dar una respuesta a Xavi Calvo diciendo “hombre Xavi no nos digas esto de que en los tiempos que corren usamos este tipo de campaña porque es un claim de una campaña que trata de ser humorística, sin ser insensible”. Qué pasa, que Xavi Calvo siguió diciendo “no, si me parece muy bien, pero ustedes no ven que no es el momento de usar estos claims de a pedir al metro, no es el momento”. Entonces, la segunda respuesta del Community Manager de Panrico fue “okay, os escuchamos, estamos investigando y viendo que decisión tomamos”. Esto, en 24 o 48 horas, acabaron diciendo “retiramos, hacemos una recogida de producto y lo retiramos”. O sea, al principio, lógicamente, se prueba y luego se dice “vamos a ver que pasa” hasta que el director de comunicación o el director general decide hacer un recall del producto. No se dijo al principio “os vamos a escuchar, lo retiramos”, no, primero se dijo “estamos estudiando”, ¿vale? Pero muy bien este punto.

Y la postura, muy importante la postura. Es que es muy importante la postura y en ella, independientemente de cual sea la crisis, hay que mirar cual es su origen, su naturaleza. Hay una cosa que, yo llevo al paralelo de la comunicación humana, lo que nos gusta es que notemos que hay preocupación, responsabilidad, de que detrás hay una persona que aunque se haya equivocado, hay responsabilidad y nos dicen que van a estudiar lo que ha pasado. Si ya sabemos que es un tema que ha venido originado por la comunicación, el que yo como público note que se lo toman en serio, que nos están escuchando, de que harán todo lo posible para subsanar el problema, para mi es importante. O sea, a ti no te ha pasado por ejemplo Aida,

temas de atención al cliente. Algo tan sencillo como que un producto que no te gusta o que recibes en casa, sobretodo con las compras por internet, y por lo que sea no es lo que esperabas, te habían dicho que era de una marca y resulta que no es una marca original... lo has querido devolver y no hay manera de contactar, vía Facebook, vía Twitter. Ves que faltan tantos medios y dices “pues ahora se van a enterar”, ya que si tu no tienes ni idea de qué vas a hacer con ese producto o de cómo lo vas a devolver, bueno, son ejemplos en los que es importante el canal de escuchar y de estar preparado. Tienes que estar preparado y saber que si estás en los medios de comunicación online tienes que estar a por todas, porque sino no estás, porque si vas a estar sabes que en cualquier momento te puede venir una queja por cualquier lado, y más ahora en este tiempo del online. Entonces, es importante en la postura, las disculpas, el ser responsable. Ser responsable, honesto, ser veraz, ser transparente. ¡Ojo, cuidado! Sí, transparencia cada vez más que nos exigirá la ciudadanía, pero es que a lo mejor no podemos 100% transparentes por algún motivo, porque lógicamente operamos en un mercado de competencia, cuidado con esto. Pero si que, el que haya responsabilidad, el que haya... A ver, esto es lo que pasó con Germanwings, ¿no? Germanwings, lamentablemente pasó lo que nos pasó en Barcelona, allá donde iba ese avión con esa gente joven de aquí de Barcelona con esos chicos que se murieron porque al copiloto se le fue la cabeza, se suicidó él y hizo caer todo el avión. Aquello fue muy heavy, sobretodo en estas compañías, pero que el posible usuario de Germanwings vea que en seguida hay una *dark site*, que le dan un numero de teléfono en el que te puedes comunicar con ellos o con el Gobierno,... eso, al menos, hace que te sientas tranquila.

Ai: Sí, porque ya tienes donde buscar ayuda.

An: Claro, tranquila no por la parte psicológica, pero al menos ya sabes que te están respondiendo.

Ai: Sí, sí, que ya queda claro este tipo de contacto. Luego, el tercer punto era, empezar a comunicar las acciones que se están tomando.

An: Muy importante. Cuando, sobretodo, tienes que optar por la opción de entonar el mea culpa, es muy importante que en tu argumentario digas “es verdad, es un error, lo sentimos”. A partir de ahí, tenemos que asumir parte de la responsabilidad, como pasó con Volkswagen, pues dimisión del presidente. O sea, el explicar qué acciones se van a tomar para que solucionar el problema o para que esto no vuelva a pasar. Esto es muy importante, es decir, el comunicar. Yo te puedo perdonar porque tu me hayas dicho “lo siento, me he equivocado”, pero dime cuales son las acciones que vas a implementar en un futuro para que esto no vuelva a pasar. A esto me estoy acordando de la crisis de FedEx.

Ai: Ah sí, que tiraban los paquetes por encima de las verjas.

An: Muy importante. Pues no pasaron ni 48 horas que, en un vídeo por internet, el vicepresidente de la compañía o un capo importante salió diciendo que lo sentían mucho, que ese no era el proceder habitual, obviamente, de FedEx. Explicó que le ha pasado al repartidor, otras empresas en función de la gravedad, como pudo pasar con Domino's Pizza, que se grabaron los cocineros echando porquería y sirviendo la pizza. A esos, hubo hasta una detención, a parte que se los hecho directamente, pero hubo una detención por parte de la policía ya que atenta contra la seguridad y salud humana. Pero, el señor de FedEx dijo qué iba a pasar con ese chico, dijeron que lo habían retirado del contacto con el cliente, no le echaron pero le retiraron. Además, aprovechan el vídeo para hablar de los valores, la misión y visión de la organización y decir el protocolo que iban a usar para que esto no volviera a pasar. Pues esto es lo que, yo, ahora me siento más segura. Si, efectivamente, ahora van a establecer este tipo de protocolo en sus operaciones para que no vuelva a pasar, su operación es dar un servicio de recoger algo aquí y lo ponen en otro sitio, pues yo me quedo más tranquila. Así que muy bien este punto.

Ai: Luego, el otro punto es “acciones de protección o soluciones”, es decir, si hay peligro de la vida humana saber las acciones para protegerla o solucionar el problema. Quizá esto va muy ligado a la anterior, quizá no seria un punto a parte, sino un desglose.

An: En comunicación de crisis a veces nos preocupamos más de saber qué vamos a decir ante los medios de comunicación cuando tenemos un fuego en la empresa, pero quizá antes tenemos que llamar a los bomberos. Es decir, actuar y luego comunicar. Eso es muy importante. La acción y la comunicación de la acción pueden ir en paralelo, pero tu no puedes comunicar una acción cuando todavía no se ha llevado a cabo. Si que es verdad que puede ser que la acción aun no se haya llevado a cabo, pero si que hay una decisión establecida, como hizo FedEx. Vamos a hacer esto, pero si dices que lo vas a hacer lo tendrás que hacer y tú comunicas a tus públicos que lo vas a hacer. Pero tiene que ir muy en paralelo, tu mensaje no puede ser vacío, y más los mensajes en comunicación vienen acompañados de acción, o la acción acompañada de comunicación. Por lo tanto, yo de ti aunaría estos dos puntos, porque la comunicación no es la panacea. Esto también es algo que hay que dejar muy claro, no solo a los profesionales de la comunicación, sino a los gestores de las empresas y sus directores. Nos llaman a nosotros pidiendo que les solucionemos una crisis a nivel de comunicación, pero a lo mejor son ellos los que tienen que tomar decisiones estratégicas que primero afecten a la naturaleza del negocio, y luego yo lo comunico. Tu no puedes decirme a mi que yo comunique algo si esto es vacío o no se va a llevar a cabo, porque entonces estamos engañando y no estamos siendo honestos con la gente. Aquí la acción y la comunicación van de la mano.

Ai: Vale entonces esto lo aunamos en uno. Luego, sobretodo, que los mensajes sean claros, es decir, que no me pongas cosas ambiguas.

An: Claro, efectivamente, porque mi función también es ver a que público nos vamos a dirigir. Si ya usamos un medio offline, el mensaje va a llegar a toda clase de públicos, te van a leer tus consumidores, los no consumidores, los ciudadanos, la comunidad local, te va a leer la administración pública, te van a leer los accionistas... O sea, efectivamente, en crisis los mensajes claros. Y vuelvo otra vez a lo mismo, parece muy sencillo pero no lo es, ya que a veces lees mensajes que dices, pero bueno ¿qué me están explicando? Totalmente de acuerdo Aida, mensajes simples, claros, directos. Ten en cuenta esa responsabilidad que tiene que haber detrás, esa sensibilidad. En crisis hay dos cosas importantes: la prevención o la gestión de la crisis, el tiempo; y, sobretodo, las personas, nuestros

públicos. O sea, qué repercusión va a tener la circulación de una información concreta en nuestros públicos, tenemos que saberlo ya que puede afectar a las personas en función de la gravedad de la crisis. En el fondo, nosotros, lo que nos preocupa es que algo pueda afectar a la salud, a la seguridad de la persona, de nuestros amigos, de nuestra familia. Por lo tanto, es muy importante esa relación con las personas.

Ai: Entonces, otro punto que tenía, pero que hablando contigo me he dado cuenta que quizá es muy genérico que es la sinceridad. Claro, esto no iría en un orden, sino que debes ser sincero durante toda la comunicación.

An: Exactamente.

Ai: Vamos, creo que no puede ser que después del punto cinco, el punto seis sea ser sincero, sino que hay que serlo todo el rato.

An: Es que lo que estás haciendo es un modelo, pero luego me dirás, hay empresas que no lo cumplen. Efectivamente, lamentablemente es así, no lo cumplen. Luego tendrán que apagar otra crisis por no haber sido honestos. ¿Qué es lo que los ciudadanos, qué es lo que los públicos consideran esencial? Que sean legales con nosotros, que sean honestos, que no nos mientan. Mira todo lo que ha pasado con Volkswagen y los motores trucados, eso ha sido un atentado a la sinceridad, a la confianza que los que tenemos un Volkswagen o un Audi, en este caso son los Volkswagen. Yo me he sentido estafada y engañada, pero claro, yo que a lo mejor tengo otra lectura porque trabajo en este campo. A lo mejor, el chaval de turno de 18 o 20 años que le hayan trucado los motores para contaminar más o menos no le afecta, porque a lo mejor no le afecta el valor de responsabilidad del planeta verde, de la sostenibilidad. Pero yo, como la mayoría de personas, nos sentimos estafadas, afectados y engañados. Aquí es muy importante las decisiones que se toman y aquí Volkswagen lo hizo muy bien: responsabilidad, decir “nos han pillado”, porque fue una pillada de una asociación de protección del medio ambiente y asumir responsabilidades. Dimisión, primero y ante todo del responsable, que es el presidente de Volkswagen por haber hecho lo que han hecho, porque no fueron sinceros. Entonces, la sinceridad, honestidad, cuanto más mejor. Estoy de acuerdo contigo.

Ai: Luego ya, otro punto es ver cuando el mensaje llega a los medios de comunicación, es decir, si llega, ver cómo se ha hecho la aparición en los medios. Ha habido una rueda de prensa con un cargo menos importante, más importante, ha seguido con el mensaje que se ha dado en las redes o ha dicho algo distinto, hay coherencia o no.

An: Yo hay una cosa que, visto así, creo que estas mezclando dos cosas. Estas mezclando el cómo comunicar a nivel de características, como la respuesta inmediata, los mensajes claros,... Lo estas mezclando con algo de formato. Esto forma parte de un plan de comunicación, creo que debes establecer, la estrategia de cómo deben ser los mensajes o el tipo de actitud que debe tener la compañía, ya que esto es comunicar las acciones ya que ahí necesitas los medios de comunicación. Sé que lo has hecho a través de puntos, pero esto no es coherente con el resto ya que estás mezclando la actitud y la postura, ante la estrategia y articulación del plan.

Ai: Entiendo. Yo quería verlo como lo que alguien debe encontrarse a nivel comunicativo para poder determinar si la comunicación ha sido o no la correcta. Ver si hay un seguimiento.

An: Por ejemplo, esto de sinceridad y mensajes claros, esto se puede juntar ya que es el carácter del mensaje, cómo debe ser el contenido. Qué mensaje damos y cómo lo damos, pero otra cosa es ver los medios que usamos para comunicarnos. Es lo mismo que te decía en el quién es la persona que inicia el problema. Una cosa es el quién, otra el qué vamos a comunicar y otra el cómo, a nivel de mensaje y plataformas. Y luego el seguimiento total.

Ai: Y entonces ya he planteado la declaración de salida. Ver si en redes sociales hay alguna empresa que envíe un mensaje que diga “el problema ya se ha solucionado, pero a partir de ahora, que ya va más de bajada, haremos esto para que no pase más”.

An: Sí, esto es más la parte de evaluación. Sería la etapa de evaluación y recuperación.

Ai: Sí, yo lo que quiero ver es si las empresas en las redes comunican que el problema solucionado, que los efectos han sido X...

An: No, no Aida, eso no lo vas a encontrar. Es es un trabajo de evaluación y recuperación que se hace interno, del departamento de comunicación, porque de lo que se trata es de que poco a poco la crisis deje de estar en la plataforma, no hayan titulares en los medios de comunicación. Entonces, eso no significa “eh chicos, que ya hemos hecho el clicking y llevamos una semana sin salir en los titulares, ¡bravo!”. No, yo como responsable de lo que ha ocurrido, esto no nos puede volver a ocurrir, me planteo qué hemos hecho bien, qué hemos hecho mal, nos han surgido problemas en la imagen y reputación, tenemos la cuenta de resultados y estamos dejando de vender producto, establezcamos acciones de recuperación de la confianza, de la imagen y la reputación. No nos engañemos, de lo que se trata es de seguir teniendo negocio.

Ai: Claro, yo lo que quería ver es si hay alguna empresa que, en las redes, comuniquen esas acciones de mejora.

An: Puede ser que sí y puede ser que no. Por ejemplo, en Donettes se retiró el producto y se zanjó la crisis. ¿Qué habrá hecho Donettes? Pues aprender de la actuación, ver cómo se establecen los protocolos, fue una crisis muy bien gestionada, seguir apuntando lo que se ha hecho bien, lo vamos a seguir trabajando así y vamos a tener mucho cuidado la próxima vez que lancemos una campaña de publicidad de establecer mensajes que puedan herir la sensibilidad. Pero eso ya es un trabajo interno. Puede ser también que haya empresas que aprovechen lo que ha pasado para lanzar una campaña de publicidad. Por ejemplo, lo que está haciendo Endesa con su campaña de publicidad. Quieren hacer algo que, a mí me parece hasta deshonesto, con su anuncio nos están diciendo “sabemos que nuestras facturas son ininteligibles, oscuras, pero no se preocupen. Os damos un número de teléfono de atención al cliente para que habléis con nosotros y nos preguntéis vuestras dudas”. Leches, yo pienso ¿no será más fácil que la factura que

las facturas que se envíen sean inteligibles? Porque hacer una campaña de publicidad basada en un problema que han detectado, que la gente se queja que las facturas de luz y gas son ininteligibles y dicen “hacemos una campaña de publicidad para decir que lo tenemos solventado, que nos llamen por teléfono”. No, quizá enfocan mal la estrategia, pero ellos han considerado que lo tienen que hacer así. A lo que me refiero es que puede ser que haya empresas que se aprovechen de la situación. Mira, Campofrío, cuando la fábrica de Burgos se quemó en 2014 por un incendio que arrasó toda la planta, a los 15 días del titular lastimoso hicieron una campaña de publicidad diciendo que “se nos ha quemado la fábrica, pero a los españoles se nos esta quemando muchas cosas de su vida, se van fuera a estudiar, hay mucha gente en el paro...”. Aprovechan esa crisis y abren una web en la que se hace un seguimiento de la nueva fábrica que han construido que finalmente ya ha empezado a funcionar, así aprovechan la crisis para reforzar su marca.

Ai: Claro, yo lo que quería ver es esto. En el último punto, ver si hay alguna acción de mejora que se comunique.

An: Claro, muchas empresas llevan a cabo acciones que se comunican. La construcción de la nueva fábrica, la página web era www.construcciondelanuevafabrica.com, o sea van informando de todo. Lo que se hace es aprovechar la crisis para darle la vuelta y crear una mejora o un refuerzo de la imagen. Claro que puede pasar y claro que se comunica, pero muchas veces no, va en función de lo que considere el departamento de comunicación en función de si pueden revertir la crisis en una oportunidad y si esa oportunidad puede ser comunicable.

Ai: Claro, yo no creo que el fin de determinar si una crisis ha estado bien cubierta o no dependa de este último punto, pero es un más a más. Si tienes una empresa que te dice “vamos a hacer X para que nunca más vuelva a pasar o para que estés más satisfecho con nosotros”, es como un plus.

An: Totalmente. Esto Campofrío lo ha hecho, ha sabido darle la vuelta la situación. Vamos a ver, fue un accidente, pero también hubo una investigación de por qué se originó el incendio, ¿fue un error de la empresa por no tener los protocolos de

seguridad o de incendio bien determinados? No lo sé, los accidentes ocurren, puede ser que te caiga un rayo y te incendie media planta. O sea, son muchas historias, que si que es verdad que si hay compañías que de la crisis ven una oportunidad comunican la oportunidad, hay gente que opta por callarse, otras empresas que optan por hacer de la oportunidad algo comunicable. Si se comunica refuerza la imagen de negocio.

Ai: De todo el modelo analítico, ¿cuál cree que es el punto más esencial o destacable, al que hay que mirar con deterioro?

An: Ten en cuenta que aquí hay una parte que no tienes y es la auditoria de hostilidad comunicativa, la parte de prevención.

Ai: Sí, pero yo no puedo acceder a ello. Lo que quiero ver es aquello que aparece en las redes.

An: Vale, no lo puedes ver. Céntrate en explicar que tu planteamiento de modelo parte de una vez que la hostilidad comunicativa o el riesgo ya se ha convertido en crisis, cuando ya estamos en la fase de reacción. Tienes que decirlo, porque si no no entiendo de donde empiezas al no hacer referencia a la parte previa o la posterior. Para mi, si estamos ya en la fase reactiva, para mi es muy importante la gran estrategia que esté ahí, el qué comunicar y cómo lo comunico. ¿Te puedo decir que esa parte es más importante que comunicación? Sí y no, sí porque es la parte en la que debes ponerlo todo sobre la mesa y si no eres capaz de reaccionar como toca te puedes equivocar y te juegas la continuidad de la empresa. Pero, si tu no haces una buena labor en la fase de recuperación, vas a volver otra vez a tener una crisis cómo esta. Es muy importante la fase de evaluación y de recuperación, ver dónde hemos fallado, qué tenemos que hacer para que esto no vuelva a ocurrir y luego, oye, si ha tocado a la imagen y la reputación, ver qué podemos hacer, las acciones de recuperación de la confianza. Esto es evaluación del protocolo de actuación y, luego sería, establecer acciones de recuperación de la imagen si ha estado tocada.

Ai: Bueno, esto es lo que me decía que no voy a encontrar. Entonces, debo cambiar en el enfoque, ya que ponerlo para luego no encontrarlo en ninguna...

An: ¿Sabes qué puedes hacer? Quizá explicando que el análisis de caso se basa en la etapa de reacción ya lo tienes, no entras en prevención ni recuperación, pero lo dices que no entras. ¿En qué te basas entonces? En analizar qué sería el trabajo, el protocolo que tu estableces de tips de cómo reaccionar, siendo consciente de que antes hay una etapa de prevención y luego una de recuperación.

Ai: Claro, es que solo puedo acceder a las redes sociales. Entonces, ¿cree que hay alguna empresa que sea capaz de cumplir todos los puntos que he establecido en el modelo?

An: Sí, ha habido casos de éxito de la comunicación de la gestión de crisis. El caso Panrico lo fue y seguro que hay más casos, creo que el Perrier también tubo éxito a nivel internacional. Sí que hay empresas que han sabido gestionar muy bien la comunicación de crisis y, es más, hay empresas que han salido a flote gracias a la gestión en comunicación. Seguro, estoy segurísima. Pero al igual te digo que hay empresas que por su mala gestión de la comunicación no han sabido cerrar bien la crisis, no han sabido gestionarla cómo tocaba. Cada crisis es de naturaleza única, aunque podamos establecer pautas o modelos, lo que está claro es que cuanto más preparado estás ganarás tiempo y más éxito en la gestión, pero no sucede en el 100% de los casos. Esto se debe a lo que te decía, porque hay una pérdida absoluta del control de la comunicación, incluso de las propias acciones o de las acciones de otros agentes que son factores que influyen en esa crisis concreta. Podemos aprender de crisis que hemos pasado nosotros o que han pasado algunas empresas del mismo sector, podemos aprender, pero no es seguridad de que esto pueda ser tratado con seguridad. Se debe a que siempre habrá un factor que no se haya repetido en la crisis anterior, aunque sea de la misma índole o de la misma naturaleza. Claro, una bola del futuro no la tenemos de momento, a pesar que la inteligencia artificial evolucione muy rápido. Sí que está demostrado por profesionales de este campo que con la prevención, la asesoría, la pedagogía y la formación de los propios gestores se gana tiempo, se gana en cómo comunicar los mensajes y llegar a los públicos, todo eso es formación. Los simulacros sirven para algo, por lo que si se han hecho y se siguen haciendo, será por alguna razón.

Ai: Ya para acabar, ¿cree que es más complicado, por la poca conciencia de las empresas, la comunicación de crisis a través de las redes sociales que a través de los medios de comunicación de masas offline?

An: Es todo muy emergente, ahora empieza a haber cursos de formación. Mi sensación es que la ciudadanía va más rápido que las propias empresas, en cuanto a la concienciación de la importancia de las plataformas online. Y me dirás que cómo es posible si las empresas están formadas por personas, por ciudadanos. Pues hombre, las estructuras de las empresas son más complejas y establecer operaciones y protocolos de gestión en situaciones de esta índole no es sencillo, pero si que, considero que falta mucha concienciación. Las empresas se están poniendo las pilas, a la vista está, pero nosotros vamos muy por delante de ellos, les cuesta más. Pero bueno, el saber o el analizar el por qué, no lo sé, pero me da la sensación que nosotros tenemos más dominio de las redes que la organización vista como entidad, aunque esté formado por las mismas personas que estamos aquí, cuesta más. Yo, por ejemplo, cosas que veo de la UAB a nivel de comunicación pienso “cómo es posible que esto no lo hagan así”, “cómo no nos llega información cuando es tan fácil como informar vía web y los estudiantes se están preguntando qué está pasando”. Y tu dices ¿cómo es posible? Pues pasa. Pasan cosas muy tremendas y no es lo mismo cuando tu te autogestionas tu relación con la empresa, que es de uno a un ente que cuando también tienes que gestionar toda una comunidad, un público objetivo amplio y muchos stakeholders. La estructura es muy complicada, por eso las empresas se tienen que poner más las pilas.

Annex 2: Entrevista a Josep Maria Brugués

Aida: Quins són els elements que vostè considera necessaris per fer una bona cobertura de la crisi?

Josep Maria: Per una bona comunicació de crisis, primer, s'han de tenir els missatges preparats prèviament. O sigui, tenir preparat el primer missatge prèviament, que després ho discutirem al teu model. També hem de trobar sinceritat, transparència i estar alerta de tot el que s'està dient, sempre, però en el moment de la crisi encara més i has de ser el més reactiu possible. És a dir, atenció.

A: És a dir, prevenció i seguiment, bàsicament.

JM: Sí. Però tenir-ho preparat abans. Que això al teu model no ho tens especificat.

A: Sí, jo al model no ho tinc posat ja que em vull centrar en el que veuen els usuaris a les xarxes, ja que no tenen accés a les empreses per saber si hi havia un missatge preparat. Hem falta especificar que em baso en la fase de reacció.

JM: Has de fer-ho, ja que sinó no queda clar.

A: Volia saber també, quines creu que són les diferències que es plantegen entre les crisis tradicionals i les crisis 2.0.

JM: Les crisis sorgides a les xarxes demanen molta més immediatesa, ha de ser ja, amb una resposta al moment. Les altres tenies el temps que si venia la radio, la tele i els diaris de l'endemà, doncs tenies més temps. Ara et demanen immediatesa, clar, el problema es que abans les crisis podien ser locals i ara, amb les xarxes, les crisis poden ser d'àmbit mundial. O sigui, amb les xarxes, les notícies es globalitzen i pot ser una cosa que ha passat aquí al costat i en cinc minuts ho sap tot el món, aleshores es magnifica el tema de la crisis.

A: Això ho llegia a Esparcia i Ponce, que parlen de la viralitat. Si una notícia es fa viral, en un moment tens un problema molt gran.

JM: Avui en dia hi ha un estudi fet, no em preguntis d'on, que diu que el 80% de les crisis d'avui en dia comencen a les xarxes socials.

A: D'acord.

JM: Per què? Això ho comença quan algú surt i diu "quina porqueria de producte he provat" i això ja pot ser una crisi si comença a sortir gent i diu "sí, és veritat". Llavors ja comença a pujar. Potser no és veritat, però, majoritàriament, les crisis empresarials s'inicien a les xarxes. I després la cosa s'expandeix, ja que comencen a les xarxes i després van passant cap als mitjans tradicionals, però es van multiplicant.

A: Si diu que el 80% de les crisis es generen a les xarxes, quin és el perill que han introduït aquestes a les empreses? Les han fet més vulnerables?

JM: Són molt més vulnerables i has d'estar molt més a sobre, escoltant constantment el que es diu de tu.

A: Clar, el mínim error ja és motiu de crisi.

JM: Has d'estar monitoritzant totes les xarxes, has de dedicar-hi un temps, pressupost i recursos humans de forma interna o externa, per seguir el que passa a les xarxes. Abans seguies els deu diaris del que fos, escoltaves les televisions i ja està. Ara tens una multitud de xarxes, amb moltíssima gent que pot dir la seva i, per tant, has d'estar escoltant el que es diu de tu en tot moment. Tot pot sortir, com et dic, d'un comentari negatiu que no sabem si és veritat o no, ja s'ha llençat a la xarxa i ves a saber com acaba, tu has d'estar allà, apunt per donar la teva opinió o fer algun comentari.

A: Ara, entrant més en el model analític. Anem punt per punt que serà més fàcil. El primer és la necessitat de la resposta immediata, però com està especificat, una resposta que sigui "ei, sabem que tenim un problema, estem treballant en aquest i quan tinguem més informació us farem saber el què".

JM: Això que m'acabes de dir és essencial, però ho has de redactar millor i deixar-ho més clar. En una situació de crisi, els de comunicació, hi ha tres preguntes que quan estiguin respostes podríem dir que la crisi ja està acabada, són: què ha passat, per què ha passat i què farem perquè no torni a passar. Si podem contestar aquestes tres preguntes a la primera de canvi, gairebé la crisi la podem donar per acabada. El problema que hi ha és que el què ha passat no el sabem i poden passar dies per saber-ho, clar, si ens trobem un

comentari de “aquest producte és molt dolent, perquè l’he provat i va malament”. Què ha passat? No ho sé, anem a saber quin és exactament el producte, d’on era... és a dir, l’empresa pot fer el control de quin és el producte, quina és la marca, tot això, però li pot portar dies fins tenir la resposta al què ha passat. Quan sé el què ha passat, possiblement he d’esbrinar el per què ha passat i, quan sàpiga això, llavors podré buscar solucions. T’ho dic perquè no és tan fàcil el poder establir la solució d’aquestes tres preguntes. Per tant, i va lligat amb el punt de la resposta immediata, la primera resposta immediata hem de dir, i et dic una frase que jo utilitzo molt en els cursos de portaveus i de preparació de crisis, el missatge és dir “ens sap greu la situació ocorreguda, estem investigant el que ha passat i quan tinguem més informació els hi donarem”. Aquesta és la resposta més immediata.

A: Exacte, jo el que dic és que les empreses no han de voler ser ràpids i dir de bones a primeres “ei, ha passat això”.

JM: No, perquè ara ve un punt que tu has posat que discutirem. Al començament, si no sé ni el que ha passat, és responsabilitat meva o del consumidor? El consumidor m’està estafant o fent boicot? Per tant, a la primera resposta no puc assumir responsabilitats. Puc dir “lamentem, la companyia es preocupa...”. L’empresa ha de donar un missatge més diàfan i escèptic possible, donar un missatge a la gent per tal que sàpiguen que dono la cara des del minut u, ja que estic analitzant el tema. Fixat que no m’amago, però tampoc me’n faig culpable ni estic dient res, no assumeixo la responsabilitat ni passo el mort a un altre. Quan sàpiga, no t’amoïnis que informaré. Aquí sóc transparent, sóc una empresa que està alerta ja que escolto als meus públics en tot moment i dono la cara.

A: Sap què passa? Que jo crec que el model té un problema, ja que al posar-ho en números sembla que hagi de ser cronològic, però clar, depèn de les situacions una empresa ho farà en un ordre o en un altre.

JM: Clar, ja que hi ha coses que es matisen amb les altres.

A: L’explicació i la postura, que seria el meu segon punt, és que un cop l’empresa ja té la informació, expliqui què està passant i estableixi el seu posicionament.

JM: Jo aquí ja t’ho he posat: no! Aquí, quan diu “l’empresa ha deixar clara quina és la seva postura al conflicte”, ho estem estudiant, no et puc dir quina postura agafo, a no ser que tingui molt clar tot el que ha passat. En el cas de United sembla que quedi molt clar, però l’empresa no pot prendre partida de res ja que no té massa clar si hi ha hagut bufetada o

no, ja que ha passat fora de gravació de càmera. Pel comportament que veus de l'home de la companyia que diu "vina i pica'm" a un senyor, pots deduir que hi ha alguna cosa que no hem vist i que com a companyia no puc fer. Què faig com a companyia? "Analitzarem totes les imatges i el material i prendrem les nostres decisions quan tinguem més informació", però no estic prenent postura de res, perquè no sé encara el què. Per tant, no pots dir que "han d'establir quina és la seva responsabilitat i com la assumeixen", majoritàriament, això no ho tindrem clar en cap moment i no ho pots posar aquí. Primer de tot és posar la resposta immediata, que va lligada amb aquest punt, ja que has de donar la postura que, en primer moment és: sabem que hi ha un problema, l'analitzarem i quan tinguem més informació us la donarem. Aquesta és la postura i l'explicació la farem quan tinguem més dades. Jo et poso el meu cas de Port Aventura, que quan era director se'm va morir una persona a una atracció, el què ha passat és que un home se m'ha mort a l'atracció però el per què no el sé. Potser ha fet alguna cosa ell, així que he d'assumir que és culpa meva? No, analitzarem i quan ho sapiguem ho direm. Però van passar mesos fins que no van venir els tècnics, ho van mirar i ens van dir que l'atracció estava en perfecte estat. Clar, llavors dius, sort que no vaig assumir la responsabilitat fa mesos. Has de donar la cara, poques vegades tens molt clar el què ha passat.

A: Sí, es que és molt difícil dir la postura.

JM: Es que no pots dir postura, pots dir postura lligada amb la resposta immediata. La postura de l'empresa és investigar quan es dona la resposta immediata, dir que es sap que hi ha un problema i que s'investigarà per poder donar més detalls. Jo dono la cara. Quina postura és la meva? Que no m'amago i quan tingui més informació te la donaré. T'ho dic per lligar-ho bé amb els punts.

A: Llavors, el tercer punt és aquest, comunicar les accions.

JM: Clar, quines accions? Si encara no sé el que ha passat. Les meves accions són investigar, ja que encara no sé el que ha passat.

A: Clar, jo ho veia més centrat en el punt en el que ja tenim informació del que ha passat i ja estem fent coses per millorar la situació que tenim. És a dir, l'exemple de Fed Ex, que quan saben el problema que tenen amb un repartidor sorgeix un vídeo del vicepresident de l'empresa dient que l'acció que es pren és apartar la persona de l'atenció al públic.

JM: No, l'acomienzen. I diuen que el vídeo l'utilitzaran per cursos de formació futura per ensenyar el que no s'ha de fer.

A: Clar, aquesta és l'acció que prenen des de l'empresa.

JM: Però fixat, prenc l'acció perquè ja tinc clar en tot moment el que ha passat degut al vídeo. El per què també el pots saber, ja que pocs motius té per fer això i interpretes que ho ha fet perquè s'ha passat tres pobles. Ja ho tinc tot clar i puc fer una acció.

A: D'acord, llavors seria l'acció de reacció al problema.

JM: Clar, fixat que ja tinc la informació i sé molt clar el què ha passat, llavors ja puc començar a comunicar les accions que duré a terme. Però fixat-hi, estem al 2.0 igualment, és el mateix cas de dir "aquest producte està malament", i has de saber on està la foto, no saps si la foto ha estat manipulada o no. Has de descobrir què ha passat amb el producte.

A: Clar, llavors aquest punt hauria de ser més cap al final no? Un cop tenim clar el què ha passat i ho hem comunicat, podem començar a prendre accions i comunicar-les, seria un punt més al final.

JM: Sí i no, pensa que estem en els primers moments. Jo diferenciaria els primers moments quan no sé què ha passat, perquè tinc molt poca informació i la primera reacció és dir que estàs investigant. Clar aquí ja comuniques una acció no?

A: Sí, que estàs investigant.

JM: Exactament. La acció més immediata al primer moment és investigar ja que no tinc informació, et diria que pots fer el supòsit, però el 90% de les vegades he de sortir a fer declaracions, per això et dic que és important tenir preparades les primeres paraules. Aquestes es poden posar a les xarxes, però no puc assumir ni que és responsabilitat meua ni que el client ha fet alguna cosa malament, he d'analitzar, veure què hi ha ja que al final, possiblement, el client ho ha fet malament i aleshores diré que em sap greu, reenvio el producte i dir que es posarà més clara la informació... Són coses de comunicació quan ja ho tens tot clar.

A: Exacte, és el que diu, que això ja es fa en una fase final.

JM: Ho faig quan tinc més informació, per això et diria, depenent de si tinc una crisi i tinc molta informació al principi ho desmenteixo ràpid. El flashmove de Platja d'Aro d'aquest estiu. Què passa? Els primers moments tothom pensa que és un atemptat i tothom comença a córrer d'amunt avall, al cap de 15 minuts ja se sap que hi ha hagut els petards del poble del costat i s'han confós amb uns nanos que corrien per un altre tema d'uns famosos. Els nanos corrents i la gent sent petards i recorden Niça, tothom corre i jo m'apunto. Clar, la Policia Local i els Mossos comencen a buscar informació i al cap de 15 minuts la tenen, doncs intenten tranquil·litzar a la gent. Però fixa't que ja no és un tema de comunicació el tranquil·litzar a la gent, trucar a TV3 i el tinent d'alcalde fa unes declaracions i diu "escolteu, ha estat un tema de confusió amb joves i per psicosis la gent ho ha confós amb un atemptat, però demanen calma". T'ho dic perquè en aquell moment tenia la meua senyora a la delegació del govern de Girona, el meu nano a Platja d'Aro per la discoteca, ell rebia un missatge per un costat i la meua senyora per un altre i no tenia res a veure el que li deien els Mossos i el que deia el nano. Per tant, la confusió és molt gran fins el moment que no tens la informació i dius què farem per tal que no torni a passar.

A: Clar, per això el punt 4, les accions de protecció i solució, parlant amb l'Ana María Enrique em deia que això va molt lligat ja que no pots tenir una acció sense comunicació i viceversa. Va lligat.

JM: Clar, aquí si dius accions de protecció i solució, això va lligat quan al final sé el què ha passat i per què ha passat. Quan tinguis aquestes dues respostes pots dir quina és la protecció o la solució perquè això no torni a passar. Fixa't, amb les tres preguntes que et faig al començament pots desenvolupar un nou model.

A: Sí, em queda encaixar bé els punts.

JM: Es que jo juntaria aquests quatre punts amb les tres preguntes que et faig. Quan tu dius resposta immediata és postura i explicació. Què ha passat, ho lamentem, estem analitzant el que farem i quan tinguem més informació la donarem. Això ho lligues amb tots els punts que tens aquí.

A: Clar, perquè un cop ja saps el que t'ha passat ja saps quan pots dir què t'ha passat i el que fas per solucionar-ho.

JM: Exacte, i el missatge clar també el lligues en aquest punt. És molt clar ja que el missatge de la companyia és...

A: Clar, jo els missatges clars potser veig que és necessari en tot el procés de comunicació.

JM: Sí, ho hauria de ser sempre.

A: Cert, però això és més complicat. Malauradament és més complicat, com per exemple amb Volkswagen, que el tema de la sinceritat és el que els ha fet petar. Llavors jo crec que els missatges clars ho han de ser des de primer moment.

JM: Els missatges han de ser breus, clars i senzills.

A: Sí, directes.

JM: Ja està.

A: Per tant, jo crec que el punt 5 i 6 haurien de ser generals per tot el model.

JM: Sí.

A: Llavors, tema mitjans de comunicació és un punt que crec que he d'eliminar ja que si centro l'anàlisi a les xarxes no té sentit.

JM: Deixa'm dir-te que mai, mai, mai es fa una roda de premsa al començament d'una situació de crisi, mai. T'organitzo, Germanwings una roda de premsa a Barcelona. Tu fes de periodista i jo et diré el que et diria en nom de l'empresa.

A: El primer que vull saber és què ha passat.

JM: Mira, no ho sabem, estem analitzant, quan tinguem més informació us la donarem.

A: Quanta gent ha mort?

JM: No ho sabem encara, això s'està estudiant, quan tingui més informació us la faré arribar.

A: Quina ha estat la causa de l'accident?

JM: Primer de tot, lamentem molt la situació. La nostra primera prioritat són les famílies, localitzar l'avió i veure quins són els ferits, però quan tinguéssim més informació us la donaríem.

A: Ja, no pots anar més enllà.

JM: Quina sensació tens com a periodista quan et convoco una roda de premsa i no et puc donar més informació? Si et convoco i repeteixo aquest missatge tota l'estona no té sentit. Et puc dir que era una avió amb 200 persones, dels quals 15 eren tripulants, et puc dir alguna dada més de nacionalitats, però poc més. Llavors, per què em convoques si amb un comunicat es pot solucionar o amb una declaració oficial, que és una altra cosa. Davant una situació d'urgència surt algú, es convoquen els mitjans i es fa una declaració oficial. "Davant els fets d'avui, lamentem molt la situació, estem analitzant el que ha passat i quan tinguem més informació els hi donarem". Si sé més i estic segur del que dic, com per exemple, "els puc assegurar que no ha estat cap atemptat religiós", ho hem de tenir molt clar, que normalment no és així i l'advocat de l'empresa et diu "no diguis res, ja que sinó ho estàs assumint i si després no és t'ho menges tu". Per tant, el tema dels mitjans, entre tu i jo, si he de posar alguna cosa... Perquè primer, si la crisi està a les xarxes hi ha una estratègia que s'ha de seguir, que és seguir a la mateixa xarxa.

A: Sí, això ho he d'afegir ja que crec que és molt important que si una crisi està a Facebook segueixi a Facebook.

JM: Més que mitjans de comunicació, per mi és un tema estratègic de dir "he de seguir la crisi i mantenir-la a la mateixa plataforma en la que està". Què fa un salt a una altra plataforma? Doncs vaig cap allà, però no seré jo qui la faci saltar i la pengi a la meva web per explicar el que ha passat. Si és un tema molt gros si que el portaré a la meva web o faré una landing page o una cosa nova, per tal que es concentri la cosa.

A: Sí, no ho he posat però en el marc teòric si que tinc escrita aquesta estratègia que la primera resposta s'ha de fer per la mateixa plataforma on ha passat. Llavors, els tres punts últims, si només em centro en la fase de reacció això no entra ja que és avaluació. Com a molt, podríem afegir el tema de les accions de millora com un plus. L'altre dia, parlant amb l'Ana María em posava l'exemple de Campofrío, que quan es va cremar la planta van fer una web del seguiment de la construcció de la nova fàbrica. Jo crec que això és un plus, ja que després de la crisi es pot fer un seguiment d'una acció que s'ha fet per tal d'evitar que alguna cosa torni a passar.

JM: Mira, et torno a fer classe. La crisi està basada en 4 fases: la prevenció, preparar les situacions de crisi que puc tenir; la preparació, que és preparar el manual de crisi, els portaveus i fer exercicis per preparar-ho; la resposta, que és el moment de la crisi; i després, la quarta és recuperació, recuperar el prestigi nostre, però fixa't que ja és fora de la crisi. La crisi ja l'hem passat i el que dius de les accions per millorar la imatge ja és posterior a la crisi, ja no forma part de la crisi. Afecta a la imatge de la corporació o companyia, però ja no és ben bé la crisi ja que la hem acabat. Ara el que hem de fer és accions de màrqueting, relacions públiques, de tots els canals que tinguem per tal de recuperar la imatge i la reputació del nostre producte.

A: Clar, jo crec que aquests tres punts no entren en el meu model ja que no és reacció.

JM: Jo també et diria que no. Si et centres en reacció aquests fora. Te l'estic delimitant, però és molt millor. Per mi, aquí seria dir primeres reaccions de quan tinc poca informació i, després, quan tinc informació veure com ho explico. En el cas que tinguem informació canviarem el "estem estudiant el què ha passat" per "hi ha hagut tants ferits, una autoria de l'atemptat".

A: Quin creu que és el punt més essencial i necessari dels que s'han acotat? Quin és el més essencial que ha de fer l'empresa?

JM: Per mi el més important és la primera resposta, que va lligat amb la preparació.

A: Sí, és el saber dir de bones a primeres "ei, estic aquí".

JM: Has de donar credibilitat, has de quedar com una empresa que és conscient, seriosa, que vigila el que passa al seu entorn i que ha passat un tema que afecta als clients i pot afectar a la marca i al servei, però que dóna la cara. Per tant, el més important és estar preparat per donar una primera resposta coherent amb els principis de l'empresa. La preparació vol dir que assumeixes que estàs preparat, ja que moltes empreses no ho estan i triguen temps en respondre.

A: Es que jo crec que hi ha molt poca consciència.

JM: N'hi ha molt poca. Jo estic ara fent un model de crisi per una empresa del sector químic perquè dins del seu sector va haver-hi una que va tenir una crisi molt greu i han dit "ostres,

això em pot passar a mi també”. És una multinacional catalana, amb molts treballadors i que fins ara no ho havien fet. Un manual de crisi és prepara sempre abans de la crisi, una empresa responsable l’ha de tenir fet ja, sempre. Abans que puguis tenir una crisi has de tenir un manual, amb això m’estàs dient que ets una empresa responsable que assumeixes que pots tindre algun risc amb la teva producció o el teu personal, el que sigui, però has d’estar preparat. Això demostra la responsabilitat vers la societat.

A: I un cop acabes la crisi has de retocar.

JM: Clar, un cop acaba la crisi i sabem tot el que ha passat hem de fer accions per recuperar la nostra imatge i has de saber què fas i què deixes de fer, sent conscient de les coses que fas per tal que no torni a passar.

A: Creu que hi ha alguna empresa que sigui capaç de complir tots els punts del model analític, és a dir, que ho facin amb èxit?

JM: Sí, crec que hi ha empreses, per exemple al sector químic és un dels més conscient d’aquesta necessitat. Saben que estan preparats, que després compleixin o no és una discussió en la que no entrarem, ja que moltes vegades els de dalt de tot desconeixen o menyspreen la crisi. Aquest és un altre problema que hi ha, que fem el manual i diuen “bé, aquesta no és una crisi que serà important sinó que passarà desapercebuda”. Mira, un exemple és el cas de Reus i la dona gran que va morir, jo estic convençut que Gas Natural estava preparat i que comunicació diria “ei, preparem-nos que en aquesta situació hem d’estar alerta i saber què farem i què direm” i els de dalt deurien dir “que va, això quedarà amagat a Reus, que s’encarreguin els polítics”. La bufetada va ser descomunal, ja que el comunicat va petar a deshora i es va carregar la culpa a uns altres. Hi ha una estratègia de l’èxit que és que mai pots passar-li el mort a un altre, primer dius que analitzes i després ja es veurà, a no ser que sigui una cosa molt clara, però en aquest cas no ho era. Com a gran empresa no pots atribuir la culpa a l’administració perquè després te la trobaràs quan vagis a demanar permisos i et diran “sí, tu vas ser qui em va passar el mort no? Doncs ara ni aigua”. Primer analitzem i després ja adoptes l’estratègia que vulguis, però hem d’estar segurs de qui és la responsabilitat. Mai s’ha de buscar el culpable en els primers moments, ja el buscarem internament i ja mirarem què hem de fer.

A: Creu que és més complicada la comunicació de les crisis per les xarxes socials?

JM: Totalment, perquè és molt impersonal i anònima. La gent pot criticar, tu abans havies de sortir a la tele o la radio, ara no, qualsevol pot dir bestieses quan potser no és real. Aquest problema de l'anonimat es fa viral i global, pel que és un tema molt complicat.

A: Sí, la viralitat crec que és un factor greu, ja que ara anem més ràpid que les pròpies empreses. Les estructures són complicades, però nosaltres som més conscient del mal que podem fer a les xarxes que les pròpies empreses.

JM: Sí, però l'empresa ja té d'entrada algun perfil especialitzat en les xarxes. Possiblement la situació de crisi que patirà l'empresa no se l'havia plantejat ni en l'estudi de possibles escenaris, però depenent de la situació internament t'has d'adaptar i veure a quina de les plantejades s'assembla. Saps que la gent pot dir qualsevol cosa, per això has d'estar preparat. Moltes empreses no ho estan, que són irresponsables i que no s'han plantejat mai un model de crisi.

A: Una crisi mai serà igual que l'anterior per molt que sigui del mateix caire, ja que tindrà algun tret diferent.

JM: Si és del mateix caire que una d'anterior la crisi serà més greu. Et poso com a exemple Portaventura, si jo vaig tenir un mort a Stampida i al cap d'un temps torna a passar el mateix a la mateixa atracció, la que credibilitat la perds. Tu vas donar solucions aquell dia, però mesos més tard et trobes amb la mateixa solució i la gent es pregunta què has fet. Com a incidència és més greu. Algunes vegades la mateixa empresa és qui crea les crisis, per comentaris del community manager, com li va passar a la Samanta Villar i les melmelades Hero, que ella va fer un comentari a Twitter dient que ser mare és complicat i Hero li va comentar dient que no ho hagués sigut. Ell va fer un comentari que no anava al cas i la Samanta va aprofitar per atacar amb el tema de l'oli de palma, no venia al cas que el noi entres a la conversa. Això és ignorància, falta de preparació de la gent.

A: Jo sincerament m'estic adonant que hi ha molt poca consciència en aquest sentit i que és molt fàcil per part del ciutadà enfonsar una empresa.

JM: Sí, un simple comentari pot acabar amb tot, és un gran problema.

A: Tot té la seva part bona i la seva part dolenta.

JM: Les xarxes a més tenen el fet que pots posar imatges, però també n'hi poden haver de falses. La gent les fa córrer i no la pots parar. L'empresa ha d'estar preparada en tot moment.

Annex 3: Entrevista a Joan Francesc Cánovas

Aida: Primer de tot voldria saber quins són per vostè els elements bàsics per una bona comunicació de crisis.

Joan Francesc: Rapidesa, percepció, la comunicació emocional, saber gestionar estratègicament i no tan sols tàcticament, bàsicament aquestes.

A: Quan diu emocional, a què es refereix exactament?

JF: Que les comunicacions de crisis no només tenen una gestió racional en la seva dimensió, sinó que n'hi ha una d'emocional que és molt potent, que és el que ens genera, el que ens treballa. Jo a vegades dic comunicar més en el límbic de les persones i menys en el còrtex, per mi això és essencial.

A: Quines diferències creu que es plantegen entre una crisi tradicional i les que sorgeixen a les xarxes?

JF: Bàsicament és un tema de complexitat, no de dificultat, és més complex ja que hi ha més canals i mitjans, però no és més difícil. Simplement, s'ha de saber gestionar igual que es gestiona una crisi que treballa al offline. Jo li dic complexitat, però hi ha gent que a vegades em diu que és més difícil, però no.

A: Exacte, potser es deu també a que la situació és més ràpida.

JF: Bé, hi ha una diferència que va una mica en contra d'aquesta idea de la rapidesa i és que, en una crisi online, quan el cop et dona, la majoria del mal ja està fet. En una crisi offline, quan el cop et dona, la majoria del mal pot no estar fet. Les crisis online tenen la característica que són molt ràpides i, com que són molt ràpides, quan et donen i et poses a respondre ja ha passat la meitat del temps crític, que és el temps que tens i el que necessites per respondre a la crisi. Ara no recordo quin autor era el que ens deia que les crisis online tenen una mitjana de durada de tres dies, quan la reps i t'hi poses ha passat un dia i mig. La majoria del mal ja està fet, per mi aquest és el tema transcendent.

A: Llavors, quin creu que és el perill més gran que poden plantejar les xarxes a les empreses?

JF: No veig un perill diferencial més enllà de si no s'analitza correctament. O sigui, el gran problema de les crisis a les xarxes socials és la falta d'una correcta anàlisi, perquè ens sembla que el soroll que generen és més gran que el que realment generen.

A: Però potser les xarxes han fet que les empreses siguin més vulnerables a patir una crisi...

JF: No, jo et diria que hi ha més canals i al haver-ne més diria que és més fàcil. Les xarxes el que han fet és fer més fàcil, però no en generació de crisi sinó de xarxes, la participació en el sentit bàsic d'una crisi. Abans, quan hi havia una crisi d'una gran empresa, doncs per interferir a l'empresa havies d'enviar una carta, fer una manifestació o enviar una carta al director. Ara escrius un tweet que digui "sou uns cul d'olla" i ja està, és més fàcil, però no és de les crisis sinó de les xarxes. Tu i jo podem enviar ara un tweet al papa de roma i dir-li "Papa ets un cul d'olla" i ens quedem tan amples.

A: Sí, és molt més simple.

JF: És molt més simple, ho ha fet més simple, ja està. Jo crec que aquesta és la gran diferencia, però és una diferencia basada en els mitjans.

A: En el meu model analític he establert quatre punts que considero que són essencials. Primer ens trobem amb una resposta immediata, és a dir, crec que les empreses han de mostrar-se responsables de saber què passa i dir que saben que hi ha un problema i que investigaran sobre aquest. És a dir, es mostra una postura d'investigació i mostrar-se predisposats a buscar la informació. Llavors, comunicar accions se centra en les accions d'atenció com el servei mèdic, ja que en un primer moment, quan no tens informació, no pots establir accions per solucionar el problema. I, sobretot, la sinceritat i els missatges clars. Després, crec que és molt important anar fent un seguiment i que es vagi donant informació conforme vagi sortint. Finalment, una explicació i postura, explicar què ha passat a tots els usuaris i quina és la postura que adopta l'empresa, és a dir, si és totalment responsable, si no ho és, si calla, què decideix fer. I, finalment, comunicar les accions que serien per millorar o evitar que torni a passar. No sé si creu que els punts són encertats o en mouria algun d'ordre.

JF: Jo el que et qüestiono és una cosa, potser és una esmena a la totalitat, això és per una estratègia proactiva, però l'empresa té tot el dret a fer una estratègia reactiva, és a dir, no vull comunicar.

A: Sí, clar, però el model se centra en empreses que estableixin una estratègia proactiva.

JF: Per a mi, davant una crisi, una de les coses que hem de fer és definir quina estratègia seguim. Jo, que em dedico a això professionalment, a les empreses els demano que facin un plantejament estratègic de la crisi i defineixin, primer, si han de ser proactius, reactius o consistents. Han d'establir què volen ser a partir de la informació que ells han rebut de l'anàlisi. Per tant, jo crec que el primer que ha de fer una empresa és analitzar, no respondre. Abans de fer res t'has d'informar molt bé, i això requereix temps. Aquest temps va en contra de la rapidesa de les xarxes socials? Sí, però és una frivolitat respondre a les xarxes socials sense la informació necessària. Per tant, no em sembla malament el plantejament que em fas de "sabem que hi ha un problema, però ara no respondrem", o sigui, no veig tan clar que la resposta sigui "vaig a dir que no sé que". Jo puc arribar a dir en una estratègia proactiva que "sabem que hi ha un problema, però necessito un temps". Tota crisi necessita un temps d'anàlisi per fer una bona resposta, per molt que hi hagi les xarxes. No tenir el temps d'anàlisi pertinent, que mai és suficient, no permet definir l'estratègia i tàctiques. Per mi la cadència és aquesta, primer de tot davant una crisi cal anàlisi i informació. Jo faig manuals de crisis i hi ha organitzacions en les que el manual de crisi ja té un sistema establert per recaptar aquesta informació, que de seguida van al comitè de crisis i permeten guanyar agilitat i rapidesa. No ens podem saltar mai l'anàlisi, respondre per respondre a les xarxes és un error. De la mateixa manera, crec que les xarxes socials no són un bon espai per respondre persona a persona durant la crisi. Crec que són un espai més d'escolta que de resposta.

A: D'acord.

JF: Les xarxes poden ser un espai d'agraïment.

A: El meu anàlisi se centra en la crisi del United Airlines i el tema de Nutella per l'oli de palma. He estat investigant i he vist que United no va fer una primera resposta, sinó que simplement a Twitter han posat el tema del CEO sobre el canvi de polítiques i han destacat que no es recorrerà a la policia a no ser que sigui un problema de vida humana.

JF: Sí, també han decidit, per pressió de les altres companyies, han decidit pagar 9.000€ per persona en el cas que hi hagi overbooking.

A: A nivell de Twitter això no apareix.

JF: T'he de dir que les companyies aèries tenen bons comitès de crisi, de fet són permanents moltes vegades, que es reuneixen cada dia. A diferència del que ens pot semblar, la majoria de les crisis no són accidents, sinó overbookings, avions espatllats i problemes d'aquest tipus. En general, les empreses aèries en situació de crisi, no accident, comuniquen bé. Quan hi ha un accident ja és un altre tema, ja que comunicar bé, per mi, és un miracle. És tan caòtica la situació que es viu en un accident d'aquests a gran impacte, és molt difícil, a part hi ha uns protocols molt taxats sobre tenir protegides les famílies i desplaçar-les,... Normalment, hi ha centenars de persones mortes, així que és complicat. United, tradicionalment, ha tingut uns quants incidents. No sé si coneixes el cas de David Carrol.

A: Sí, quan li van trencar la guitarra.

JF: Exacte. A la seva història, diem, no sé si és una companyia que juga a la prepotència o a què, però no acaba d'encertar en això de comunicar les crisis. Els conec pels incidents i no per res més, però no acaben d'anar fins en això, ja que històricament han tingut molts incidents. Jo crec que no acaben d'anar fins, més enllà que aquest és un incident en el que han tingut mala sort, ja que segurament hi ha un protocol que està molt taxat de com s'ha de fer, però els han acabat fent rectificar les altres empreses. Aquestes altres han estat més vives, no sé quina va ser, però una d'elles va sortir dient que vista la situació canviaven la seva política i donarien 9.000€ com a compensació a les persones que fessin baixar de l'avió, i no els 400€ que va dir United. Aleshores, United es va veure forçat a sumar-se a això. Van ser els altres el que els van fer canviar de parer, no sé com se'n van assabentar.

A: M'agradaria saber quin és, d'aquests quatre punts que jo estableixo com a transcendental en el meu model, quin és el que vostè considera que és el més destacable i necessari.

JF: El primer, però reitero la idea del previ anàlisi. A la primera resposta per mi seria un error si es confongués amb un posicionament immediat, perquè la fase de crisi necessita un temps. Que ha de ser curt? Sí, estic d'acord. Que l'hem d'escurçar el màxim possible? Clar, però no podem respondre i fer reaccions immediates si no hi ha altres elements. En un

model, que jo proposo com a les nou erres, la primera fase que proposo és la reducció. Vull saber què passa, necessito saber què passa perquè si no, respondre és una loteria.

A: Exacte, per això el que jo proposo és una postura d'investigació, ja que el primer que fas és posicionar-se com que vols saber més.

JF: Jo al contrari, amb les crisis offline sóc molt partidari que aquesta fase només tingui les accions de xoc en cas que sigui necessari. Per exemple, en una explosió d'una empresa de gas és molt necessari que surti algú de la companyia a dir que s'ha tallat el gas en uns punts, que està aïllat,... Això és necessari per evitar que es creï una situació de pànic. Fins i tot aquesta acció ha de ser després d'una informació prèvia, ja que no pots sortir dient que això o allò. Jo les xarxes crec que no són bon companys per comunicar en temps de crisis, crec que és un bon mitjà per agrair que t'hagin posat una crisi sobre la mà, per agrair la paciència de la gent, per donar gràcies, un mitjà per escoltar. Aquesta idea que les xarxes socials són un espai per la comunicació en cas de crisis, crec que és una mentida, que no és cert, crec que tens les de perdre sempre. Jo totes les crisis que tinc en on me les intento passar a off.

A: Clar, però jo considero, tal i com he comentat amb altres experts, que quan et comença una crisi en una plataforma i te l'emportes cap a un terreny offline estàs fent que hi hagi més persones que siguin conscients de la crisi.

JF: Però a l'offline el control més fàcil, ja que a l'online el que has de fer molt bé és el seguiment. A mi m'agrada molt aquest tema, però potser no repercuteix a tantes persones com pensem i no cal dur-lo al off.

A: Creu que és possible que una empresa compleixi amb tots els punts que hi ha establerts i que faci una bona comunicació de crisi?

JF: Sí, però repeteixo que l'empresa no ha de ser sempre proactiva. Jo repeteixo que sóc molt proactiu, però hi ha crisis que és millor silenciar-les. Un exemple és la crisi del Jordi Cruz i el tema dels becaris. Ell ha volgut sortir en el on i s'ha passat al off també, jo no sé si era necessari tant de rebombori ja que, a mi, moltes de les coses que m'ha dit m'han desconcertat i preocupat molt més. Les crisis a l'àmbit online tenen unes dinàmiques que no ens ho fan tan simples. Ja sé que a tu t'interessa molt tancar un model que funcioni a l'online, però aquest ha de ser flexible, ja que l'offline és més estable, essent també inestable ja que una crisi ho és per naturalesa. L'online és inestable però té algunes

característiques que hem descobert, per exemple, les crisis online són més curtes, que tenen rebrots que tenen a veure amb la temporalitat, per exemple, rebroten més a la nit que al matí. Tens algunes coses d'aquestes que et permeten un treball a partir de tot el que dius, però crec que faries bé diferenciant la proactivitat i la reactivitat. Pot ser que una empresa digui que no vol contestar.

A: Clar, hi ha d'haver aquesta diferencia. Però clar, quan no vols contestar no ho comuniques.

JF: No dius res perquè saps que en tres dies passarà i ningú dirà res més. Es pot fer molt de mal en tres dies i s'ha d'anar amb compte, però també pot passar que no et faci gens de mal.

A: Al dir això em fa pensar en Zara, quan va treure aquella samarreta que era com les dels camps de concentració. Ells van callar i no van dir res.

JF: Zara sempre calla.

A: Bueno sí, aquesta és la seva política de comunicació.

JF: Sí, la seva política és aquesta, però tampoc van alimentar res. Quan tu respons, es que cada vegada estic més convençut que les xarxes no són bones aliades. No veig la resposta com un element clau en aquestes plataformes.

A: Clar, potser sí que hi ha empreses que decideixen informar per aquest canal i d'altres que no ho volen fer. Si una crisi que neix a les xarxes té aquesta tendència de durar tan poc...

JF: Les crisis en general duren poc, les que duren més són més doloroses. Però una crisi, què diries que ha durat la que més ha durat a Espanya?

A: Tres setmanes?

JF: El Prestige, que va durar quatre setmanes. Quan dic durar dic una presència mediàtica de gran impacte a portada. Evidentment va seguir sortint, però en portada a primer nivell i tal, van ser quatre setmanes.

A: És temps però no molt.

JF: Exacte, és però dius, bueno, tampoc és tant. L'accident de Spanair no va durar ni una setmana en desaparèixer de les portades, després per dins queden residualment. A les xarxes encara dura menys.

A: Clar, pel que diu, que són tan immediates i tens tants inputs que t'entren...

JF: Llavors també hem de veure una cosa, que és important tenir-les en compte. Jo crec que les xarxes socials els hem de donar la importància justa, el tema és que les persones que les utilitzen molt penseu que allà passa tot, però no. Les xarxes diuen moltes coses interessants, però la majoria dels ciutadans espanyols no tenen Twitter, però si tenen televisió. Amb això no li trec importància a Twitter, sinó que li dono la mesura que té. Facebook, des de fa un temps, va cap a baix, ja està, no passa res.

A: Són tendències.

JF: La nova generació digital, 14 anys, ningú es fa Facebook sinó que es fan Instagram. A mi em diu algú que Facebook d'aquí dos anys morirà, no tinc la més remota idea i no li vull cap mal a ningú, però potser sí.

A: Ens ho podríem creure.

JF: Això vol dir que la gestió a Instagram és diferent, són fotos i a Facebook hi ha més diàleg. Els hem de donar la mesura justa, però igual als diaris. Jo sempre dic que les crisis importants són les de televisió, perquè en un diari depèn del diari.

A: Exacte, depèn de la cobertura que li donin i el públic que hi accedeix.

JF: Espanya és el país de la UE amb menys lectura de premsa en termes relatius, per tant, una notícia a un diari no ens diu res. Algú que diu que ho ha vist al telediari ja és més conegut i diferent. Per tant, li vull donar la mesura i la importància que té. Les xarxes, el soroll que es genera, s'ha de saber analitzar ja que a vegades no és tan fort. I després cal veure l'impacte sobre el negoci, ja que cal analitzar al cap d'un temps si es vendrà més o menys.

A: Exacte, pot ser una forma positiva de publicitar-se.

JF: Jo m'ho pregunto, d'aquí mig any puc agafar en Jordi Cruz i fer un anàlisi i veure com ha anat. Per tant, no és tan fàcil.

A: Per tant és això, potser la comunicació a les xarxes és més complexa.

JF: Ens afegeix complexitat a la gestió, però no ho fa més difícil.

Annex 4: Primera resposta del CEO de United Airlines, Oscar Muñoz

This is an upsetting event to all of us here at United. I apologize for having to re-accommodate these customers. Our team is moving with a sense of urgency to work with the authorities and conduct our own detailed review of what happened.

We are also reaching out to this passenger to talk directly to him and further address and resolve this situation.

- Oscar Munoz, CEO, United Airlines

Annex 5: Explicació i postura de United Airlines

The truly horrific event that occurred on this flight has elicited many responses from all of us: outrage, anger, disappointment. I share all of those sentiments, and one above all: my deepest apologies for what happened. Like you, I continue to be disturbed by what happened on this flight and I deeply apologize to the customer forcibly removed and to all the customers aboard. No one should ever be mistreated this way.

I want you to know that we take full responsibility and we will work to make it right.

It's never too late to do the right thing. I have committed to our customers and our employees that we are going to fix what's broken so this never happens again. This will include a thorough review of crew movement, our policies for incentivizing volunteers in these situations, how we handle oversold situations and an examination of how we partner with airport authorities and local law enforcement. We'll communicate the results of our review by April 30th.

I promise you we will do better.

Sincerely,

Oscar

Annex 6: Primeres mesures comunicades per United Airlines



Earlier this month, we disappointed our customers and ourselves when a passenger was forcibly removed from one of our planes. We can never say we are sorry enough for what occurred, but we also know meaningful actions will speak louder than words.

We committed to take action as a result of this incident, and today marks the first step in changing how we fly, serve and respect our customers.



We commit to:

- Limit use of law enforcement to safety and security issues only.
- Not require customers seated on the plane to give up their seat involuntarily unless safety or security is at risk.
- Increase customer compensation incentives for voluntary denied boarding up to \$10,000.
- Establish a customer solutions team to provide agents with creative solutions such as using nearby airports, other airlines or ground transportations to get customers to their final destination.
- Ensure crews are booked onto a flight at least 60 minutes prior to departure.
- Provide employees with additional annual training.
- Create an automated system for soliciting volunteers to change travel plans.
- Empower employees to resolve customer service issues in the moment.
- Reduce the amount of overbooking.
- Eliminate the red tape on permanently lost bags by adopting a "no questions asked" policy on lost luggage. In these instances, United will pay customer \$1,500 for the value of the bag and its contents.

While some of these policies are effective immediately, many will be designed and implemented throughout 2017.

This is just the beginning — we are continuing to work on how we can better serve our customers and make their experience the best one possible.

Annex 7: Nota de premsa de United Airlines per comunicar les millores

United Airlines Announces Changes to Improve Customer Experience

April 27, 2017



CHICAGO, April 27, 2017 [/PRNewswire/](#) -- United Airlines (UAL) today announced 10 substantial changes to how it flies, serves and respects its customers. The changes are the result of United's thorough examination of its policies and procedures, and commitment to take action, in the wake of the forced removal of a customer aboard United Express Flight 3411 on April 9.

United commits to:

- Limit use of law enforcement to safety and security issues only.
- Not require customers seated on the plane to give up their seat involuntarily unless safety or security is at risk.
- Increase customer compensation incentives for voluntary denied boarding up to \$10,000.
- Establish a customer solutions team to provide agents with creative solutions such as using nearby airports, other airlines or ground transportations to get customers to their final destination.
- Ensure crews are booked onto a flight at least 60 minutes prior to departure.
- Provide employees with additional annual training.
- Create an automated system for soliciting volunteers to change travel plans.
- Reduce the amount of overbooking.
- Empower employees to resolve customer service issues in the moment.
- Eliminate the red tape on permanently lost bags by adopting a "no questions asked" policy on lost luggage.

While several of these policies are effective immediately, others will be rolled out through the remainder of the year. The facts of what happened aboard Flight 3411 and a full review of

United's changes can be found at hub.united.com.

Oscar Munoz, chief executive officer of United Airlines, said, "Every customer deserves to be treated with the highest levels of service and the deepest sense of dignity and respect. Two weeks ago, we failed to meet that standard and we profoundly apologize. However, actions speak louder than words. Today, we are taking concrete, meaningful action to make things right and ensure nothing like this ever happens again."

"Our review shows that many things went wrong that day, but the headline is clear: our policies got in the way of our values and procedures interfered in doing what's right. This is a turning point for all of us at United and it signals a culture shift toward becoming a better, more customer-focused airline. Our customers should be at the center of everything we do and these changes are just the beginning of how we will earn back their trust," he added.

About United

United Airlines and United Express operate approximately 4,500 flights a day to 337 airports across five continents. In 2016, United and United Express operated more than 1.6 million flights carrying more than 143 million customers. United is proud to have the world's most comprehensive route network, including U.S. mainland hubs in Chicago, Denver, Houston, Los Angeles, New York/Newark, San Francisco and Washington, D.C. United operates 743 mainline aircraft and the airline's United Express partners operate 478 regional aircraft. The airline is a founding member of Star Alliance, which provides service to 190 countries via 28 member airlines. For more information, visit united.com, follow @United on Twitter or connect on Facebook. The common stock of United's parent, United Continental Holdings, Inc., is traded on the NYSE under the symbol "UAL".



SOURCE United Airlines

For further information: United Airlines Worldwide Media Relations, +1-872-825-8640, media.relations@united.com

Annex 8: Informe dels fets segons United Airlines

United Express Flight 3411 Review and Action Report

[By United Airlines](#)

April 27, 2017

To download the full report, [click here](#).

Introduction

This is United Airlines' promised review of events from United Express Flight 3411 on April 9, 2017, when a customer flying from Chicago's O'Hare International Airport to Louisville International Airport was forcibly removed from our aircraft. This report outlines what we have already done and what we will do to prevent a terrible event like this from happening again.

We can never apologize enough for what occurred and for our initial response that followed. United Airlines takes full responsibility for what happened. The intention of this report is to communicate concrete and meaningful actions that will avoid putting our customers, employees and partners into impossible situations. Our goal is to reduce incidents of involuntary denial of boarding to as close to zero as possible and become a more customer-focused airline. And this is just the beginning of our commitment to you.

Our entire company is dedicated to making this right, working harder than ever to serve you and live up to our shared purpose and values of making decisions with empathy, respecting every voice and delivering what you expect and deserve.

Summary of What Happened on United Express Flight 3411

Sunday, April 9, 2017

United Express Flight 3411 is regularly scheduled to fly Sunday through Friday from O'Hare to Louisville, with a planned departure of 5:40 p.m. CDT and an arrival of 8:02 p.m. EDT. Seating capacity is 70 customers.

Before boarding, flight 3411 was overbooked by one customer. Despite early attempts by United, via website/kiosk and multiple announcements at the gate asking for customers willing to take later flights, there were no volunteers. As a result, one customer who had not yet been given a seat assignment was involuntarily denied boarding (see Involuntary Denied Boarding Selection Process sidebar). The customer received a check as compensation and was booked on another United flight. The other customers were then called to board the plane.

At the same time, an earlier flight to Louisville, originally scheduled to depart O'Hare at 2:55 p.m. CDT was experiencing a maintenance issue (it was unclear if this issue could be fixed, but regardless, it would depart after flight 3411). Booked on this flight were four crew members, scheduled to operate the early Monday morning United Express flight from Louisville to Newark. Without this crew's timely arrival in Louisville, there was the prospect of disrupting more than 100 United customers by canceling at least one flight on Monday and likely more. With this in mind, the four crew members were booked on flight 3411, creating the need to identify four customers who would not be able to take the flight.

United agents began to seek four volunteers, this time while customers were seated on the aircraft. The agent offered an \$800 travel credit plus the cost of meals and hotel accommodations for the evening, but no customers were willing to accept the offer. The agent then followed the involuntary denial of boarding selection process to determine which customers would be asked to leave the airplane.

Once the four customers on flight 3411 were identified, the United supervisor spoke with two of the customers, a couple, who then departed the aircraft and received compensation. The next customers approached were Dr. Dao and his wife. The supervisor apologized and explained they would also need to depart the aircraft, but Dr. Dao refused. The supervisor was unable to convince Dr. Dao to depart the aircraft. Given Dr. Dao's unwillingness to deplane, the supervisor left the plane and spoke to the United zone controller, who indicated that authorities would be contacted. The supervisor went back on the plane to request again that Dr. Dao deplane and advised him that authorities would be contacted. At this point, one customer onboard the aircraft volunteered to change flights for \$1,000 but United needed two volunteers in order to avoid having to remove the Daos. No other customers would volunteer unless United could guarantee an arrival in Louisville later that night. Given the fact that the 2:55 p.m. CDT departure remained on a maintenance delay, with a possibility of cancelling, United could not make that commitment.

Officers from the Chicago Department of Aviation, which has authority to respond to such airline requests and historically has been effective in getting customers to voluntarily comply, answered United's request for assistance. These security officers were unable to gain Dr. Dao's cooperation to depart the plane voluntarily.

At this time, the United supervisor left the aircraft and attempted to call a manager about the situation, and Dr. Dao, as evidenced by widely reported video footage, was physically removed from his seat by the Chicago Department of Aviation Officers. After being forcibly removed from the aircraft, Dr. Dao ran back onto the airplane and Chicago Department of Aviation Officers removed him for a second time. He was later taken to a local hospital.

All customers then deplaned. After approximately 40 minutes, the flight re boarded without the Daos and departed for Louisville.

Involuntary Denied Boarding (IDB) Selection Process

United's involuntary denied boarding (IDB) process is automated and customers are not subject to discretionary choice by agents. This is our process:

- First, agents will deny boarding if a passenger does not have a seat assignment prior to boarding the aircraft.
- Customers are then sorted by fare class (estimated fare paid) and type of itinerary.
- Customers with the lowest paid fare are placed at the top of the list for involuntary denial of boarding.
- If a group of customers paid the same fare, then the group is sorted by time of check-in.
- Customers with frequent flyer status will not be involuntarily denied boarding, unless all of the remaining passengers have frequent flyer status, in which case the lowest status will move to the top of the IDB list.
- Customers with special needs (unaccompanied minors, passengers with disabilities) are excluded and are not involuntarily denied boarding.

United Failures Related to United Express Flight 3411

1. **Calling on law enforcement to assist with policy enforcement when a security or safety issue didn't exist.** United's policies and procedures in non-safety or security

situations did not adequately address instances in which customers refused to comply with requests.

2. **Rebooking crew at the last minute.** The crew was booked and arrived at flight 3411 during the boarding process. Our policies did not prohibit this.
 3. **Offering insufficient compensation and not providing transportation/destination options to entice more customers to give up their seats willingly.** Agents did not have the authority to act independently and authorize higher levels of compensation or provide other modes of transportation and/or the right destination options.
 4. **Providing insufficient employee training and empowerment to handle a situation like this.** United does not provide regular training to prepare its team for denied boarding situations and individual interactions with customers during these potentially difficult situations.
-

Goals of United Policy Changes

With the policy changes it already has made or that are forthcoming, United seeks to:

- **Become more customer-focused.**
 - **Avoid putting our customers, employees and partners into impossible situations due to policies we control.**
 - **Reduce incidents of involuntary denial of boarding to as close to zero as possible.**
-

United Policy Changes Made or Forthcoming

1. United will limit use of law enforcement to safety and security issues only.

United will not ask law enforcement officers to remove customers from flights unless it is a matter of safety and security. United implemented this policy on April 12.

2. United will not require customers already seated on the plane to give up their seat involuntarily unless safety or security is at risk.

United implemented this policy on April 27.

3. United will increase customer compensation incentives for voluntary denied boarding up to \$10,000.

United's policy will be revised to increase the compensation levels up to \$10,000 for customers willing to volunteer to take a later flight. This will go into effect on April 28.

4. United will establish a customer solutions team to provide agents with creative solutions.

United will create a team to proactively identify and provide gate agents with creative solutions such as using nearby airports, other airlines or ground transportation to get customers and crews to their final destinations. Separately, the team also will work to provide solutions to help get crews to their final destinations. United expects the team to be operational by June. Examples include:

- Suggest flights to close-by airports and then provide transportation to the customer's preferred destination.
- If a customer's travel includes a connecting flight, provide options that would eliminate the connection and still get the customer to the destination.
- Offer ground transportation where practical.

5. United will ensure crews are booked onto a flight at least 60 minutes prior to departure.

Unless there are open seats, all crew members traveling for work on our aircraft must be booked at least 60 minutes before departure. This policy was implemented on April 14.

6. United will provide agents with additional annual training.

United will provide annual training for frontline employees to enhance their skills on an ongoing basis that will equip them to handle the most difficult of situations. This training will begin in August.

7. United will create an automated system for soliciting volunteers to change travel plans.

Later this year, United will introduce a new automated check-in process, both at the airport and via the United app, that will gauge a customer's interest in giving up his or her seat on overbooked flights in exchange for compensation. If selected, that customer will receive their requested compensation and be booked on a later United flight.

8. United will reduce its amount of overbooking.

United has evaluated its overbooking policy. As a result, adjustments have been made to reduce overbookings on flights that historically have experienced lower volunteer rates, particularly flights on smaller aircraft and the last flights of the day to a particular destination.

9. United will empower employees to resolve customer service issues in the moment.

Rolling out later this year, United will launch a new "in the moment" app for our employees to handle customer issues. This will enable flight attendants (by July) and gate agents (later this year) to compensate customers proactively (with mileage, credit for future flights or other forms of compensation) when a disservice occurs.

10. United will eliminate the red tape on lost bags.

United will adopt a new no-questions-asked policy on permanently lost bags. In these instances, United will pay a customer \$1,500 for the value of the bag and its contents. For claims or reimbursement over \$1,500, additional documentation may be required. This process is expected to be in place in June.

Conclusion

This has been a defining moment for our United family and it is our responsibility — our mission — to make sure we all learn from this experience. The changes we have announced are designed to better serve our customers and empower our employees. This is how we begin to earn back your trust.

Appendix

Background on Denied Boarding

While very rare, denied boarding occurs when more customers have checked in and are at the gate than there are seats on the flight. There are several conditions that may result in this situation, which usually occur prior to boarding, but can take place after the plane has been boarded. We've identified the five causes of denied boarding below.

While United strives to avoid any denied boarding situations, it also seeks to disrupt as few travelers as possible when they occur. Further, whenever possible, it seeks to compensate customers to relinquish their seats voluntarily. If it can provide compensation that a customer considers compelling enough to volunteer, then that customer will remain a satisfied customer. In 2016, 95.6 percent of United's denied boarding customers were volunteers.

United's DOT statistics in 2016 show 3,765 incidents out of 86.8 million United customers, of involuntary denied boarding (representing fewer than 1 in 23,000 customers). The rate of involuntary denials was a 44 percent decline from 2015 and 30 percent below the average among airlines reporting to the DOT (this data reflects mainline flights departing the United States only).

Causes of denied boarding:

Restrictions placed on the capacity of the aircraft: In some circumstances, the weight of the aircraft and its contents must be reduced for a flight to operate safely. Weather conditions at the departure airport, arrival airport or somewhere along the route of the flight are the most common reasons for a flight to be subject to weight restrictions. When possible, United tries to reduce weight by removing cargo, but in some circumstances the aircraft simply cannot carry a full load of customers and operate within United's safety requirements. The restrictions usually occur close to departure time, as weather is developing, and sometimes even after a flight has boarded. As an example, when winter snowstorms result in a runway with snow at the departure airport, a reduction to the maximum takeoff weight for the aircraft may be required.

Unlike overbooking denials of boarding, which typically impact one or two customers, weight restrictions can require up to dozens of customers to be denied boarding. As the number of customers without seats increases, it becomes increasingly difficult to get enough volunteers. As a result, weight restrictions are much more likely to cause involuntary denial of boarding. This is a no-win situation: Get most of the customers to their destination, but create a difficult situation with the customers who are required to be denied boarding, or cancel the flight entirely. For the customers who get seats on the aircraft, the outcome is better than cancelling the flight. But for the customers involuntarily denied boarding, the

process seems very unfair and arbitrary and leads to some of United's and the industry's worst customer service experiences. As in all involuntary denied boarding situations, the customers are selected based on the criteria described in the Involuntary Denied Boarding Selection Process sidebar.

Aircraft downsizing (down-gauging): This can occur when an aircraft is unable to make it to its intended destination either because of weather or due to a mechanical issue that would prevent it from completing its scheduled flight. United has spare aircraft; however, there are times when the substitute aircraft's number of seats is different from the flight it is intended to replace. Sometimes the only option to avoid a cancellation is to use a smaller aircraft that can accommodate fewer customers. This also can lead to the need to move customers from the cabin they were booked in originally. Like weight restrictions, this is more likely to lead to involuntary denial of boarding because the substituted aircraft may have as many as 40-50 fewer seats.

Crew movement: As in the case of flight 3411, customers can be denied boarding involuntarily if a plane is full and a flight crew, under airline policies, must be allowed to take that flight. This is done to avoid further operational disruptions, which would impact even more customers (such as cancelling a future flight that a crew is scheduled to fly).

Overbooking: Like most airlines, United overbooks flights, typically by less than 0-3 percent of the plane's seat capacity, to account for normal customer no-shows. United's forecast of no-shows is usually quite accurate and approximately four percent of its flights have more ticketed customers seeking to board the aircraft than available seats. The vast majority of denied boardings from overbooking are voluntary –customers agree to take another flight for compensation and incentives, reflecting the low overbooking levels.

Situations at the departure gate or on the aircraft resulting in safety or security concerns: Airlines infrequently must deny boarding involuntarily on a flight when an unexpected situation arises at the departure gate or on a plane before departure. An example could be if a customer becomes unruly or disruptive for any reason and, for safety or security reasons, airline personnel consider it necessary to deny boarding or require the customer to leave the plane.

